



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský záměr na rozšíření podnikatelské činnosti o opravy kovoobráběcích  
strojů

Business expansion plan for a repair workshop of metalworking machinery

Student:

Martin Tírala

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Kolková, Ph.D.

Ostrava 2020

## Zadání bakalářské práce

Student: Martin Tirala

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Podnikatelský záměr na rozšíření podnikatelské činnosti o opravy kovoobráběcích strojů

Business Expansion Plan for a Repair Workshop of Metalworking Machinery

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické aspekty rozšiřování podniku
3. Současný stav podniku
4. Podnikatelský záměr zahájení opravárenské činnosti
5. Zhodnocení ekonomického přínosu podnikatelského záměru
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. 416 s. ISBN 978-80247-3293-0.

PINSON, Linda. Anatomy of a Business Plan: the Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. Tustin: Out of your mind and into the marketplace, 2008. 370 s. ISBN 0,94420535-6.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 78-80-247-4103-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Kolková, Ph.D.

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc. doc.

Ing. Jindra Peterková, Ph.D. doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc. vedoucí katedry  
proděkanka pro studium na základě pověření k jednání č.j.

VSb/19/0503ü9/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.



V Ostravě dne 7.5.2020

Martin Tirala  
jméno a příjmení studenta

## Poděkování

Rád bych věnoval poděkování Ing. Andree Kolkové, Ph.D. za její cenné rady při organizaci a sepsání této bakalářské práce, ale především za její podporu a motivaci, které byly zásadní při tvorbě mé práce v této nejisté době.

# Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretické aspekty rozšiřování podniku .....	8
2.1	Základní pojmy – podnik, podnikání .....	8
2.2	Podnikatelský plán a podnikatelský záměr .....	12
2.2.1	Zásady pro zpracování podnikatelského záměru – tvorba podnikatelského plánu .....	12
2.2.2	Podnikatelská vize .....	13
2.2.3	Základy podnikatelského plánu .....	14
2.2.4	Shrnutí podnikatelského záměru .....	14
2.2.5	Strategický plán .....	15
2.2.6	Organizační struktura podniku .....	18
2.2.7	Marketingový plán.....	19
2.2.8	Realizační projektový plán .....	20
2.2.9	Produkční plán.....	21
2.2.10	Finanční plán .....	21
2.3	Metody při tvorbě částí podnikatelského záměru .....	21
2.3.1	SMART metoda pro stanovení podnikatelské vize a cílů .....	22
2.3.2	Realizační resumé.....	23
2.3.3	Lean canvas .....	23
2.3.4	SWOT analýza.....	24
2.3.5	Porterova analýza pěti sil.....	25
2.3.6	PESTLE analýza.....	27
2.3.7	Stanovení organizační struktury .....	28
2.3.8	Segmentace trhů .....	28
2.3.9	Marketingový mix .....	29
2.3.10	Technicko-ekonomická studie, produkční plán.....	32
2.4	Financování projektu.....	33
2.4.1	Finanční výkazy.....	33
2.4.2	Ukazatele .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3	Současný stav společnosti F.M.T. Group s.r.o. ....	37
3.1	Současný stav a vývoj společnosti .....	37
3.2	Činnost společnosti .....	38
3.3	Současné ekonomické výsledky.....	38
3.3.1	Vývoj tržeb společnosti z prodeje zboží a služeb.....	39
3.3.2	Vývoj zisku společnosti v jednotlivých letech .....	40
3.3.3	Struktura tržeb z hlediska teritoria odbytu .....	41

3.3.4	Účetní výkazy za období 2015 až 2019.....	42
4	Podnikatelský záměr zahájení opravárenské činnosti.....	46
4.1	Podnikatelská vize.....	46
4.2	Strategický plán.....	48
4.2.1	PESTLE analýza.....	49
4.2.2	Porterova analýza 5 sil.....	51
4.2.3	SWOT analýza.....	53
4.2.4	Závěr strategického plánu.....	54
4.3	Realizační projektový plán.....	55
4.4	Nová organizační struktura společnosti .....	56
4.5	Finanční plán.....	57
4.5.1	Kalkulace navýšení mzdových nákladů .....	60
4.5.2	Kalkulace nákladů na pořízení majetku.....	60
4.5.3	Kalkulace nákladů souvisejících s úvěrem.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.6	Marketingový plán .....	62
5	Zhodnocení ekonomického přínosu podnikatelského záměru.....	63
5.1	Výkaz zisku a ztrát na období 2020-2022 včetně výpočtu přínosu podnikatelského záměru .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.2	Varianty výkazu zisku a ztrát.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
6	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury .....	68
	Seznam zkratk.....	70

# 1 Úvod

Podnikatelský záměr je základem veškerých investičních rozhodnutí u dlouhodobě prosperujících firem, bez ohledu na jejich velikost. Praktickým provedením podnikatelského záměru je podnikatelský plán. Správně strukturovaný podnikatelský plán poskytuje přehledný soupis podstatných informací o plánované investici, včetně jejich přínosů a dopadů na podnik. Jde o nejpraktičtější cestu, na základě které je vedení podniku schopno učinit informované podnikatelské rozhodnutí, zda daný projekt má pro firmu význam či nikoliv. Současně může také sloužit pro kontrolní účely, jelikož zpravidla obsahuje veškeré nejdůležitější informace o současném stavu podniku. Jde o nejdůležitější dokument, který by měl být nezbytnou součástí každého investičního projektu.

Bakalářská práce je zpracována ve spolupráci se společností F.M.T Group s.r.o. se sídlem v obci Sedliště v Moravskoslezském kraji, která se v současné době věnuje nákupu a následnému prodeji použitých kovoobráběcích strojů a jiné těžké techniky. Za tímto účelem společnost občas také zajišťuje opravy, úpravy či technická zhodnocení těchto strojů. K této činnosti v současné době využívají služeb dodavatelských firem. Cílem celé bakalářské práce je poskytnout ucelený přehled o tvorbě podnikatelského plánu se záměrem rozšířit podnikatelskou činnost, a poskytnout realistický podnikatelský plán pro firmu F.M.T Group s.r.o. na rozšíření podnikatelské činnosti o opravy použitých kovoobráběcích strojů.

První část bakalářské práce se zaměřuje na problematiku správné tvorby podnikatelského plánu, sloužícího k rozhodnutí o provedení, popř. zamítnutí daného investičního projektu. Obsahuje definice, teoretické poznatky i odkazy na odbornou literaturu, která se danou problematikou zabývá. Detailnější pozornost je věnována kapitolám, které jsou následně využity v druhé části bakalářské práce.

Druhá část bakalářské práce se zabývá praktickou tvorbou podnikatelského plánu pro firmu F.M.T Group s.r.o. za účelem ohodnocení investičního projektu na rozšíření podnikatelské činnosti o činnost oprav použitých kovoobráběcích strojů. Důležitou kapitolou v této části bakalářské práce je finanční analýza, která vychází z několika druhů analýz jako SWOT analýza, Porterova analýza 5 sil a PESTLE analýza.



Práce čerpá informace z interních dokumentů společnosti i z veřejně dostupných zdrojů s odkazem na tyto zdroje v seznamu zdrojů. Finálním výsledkem druhé části práce je ucelený souhrn informací, relevantních pro učinění investičního rozhodnutí o stanoveném projektu.

## 2 Teoretické aspekty rozšiřování podniku

V této kapitole jsou popsány jednotlivé pojmy včetně jejich objasnění, resp. definic nutných pro pochopení následných popisů pro tvorbu a hodnocení podnikatelského záměru, definice rizik a příležitostí včetně rozborů možností financování podnikatelského záměru.

### 2.1 Základní pojmy – podnik, podnikání

**Podnikatelský záměr**<sup>1</sup> vyjadřuje záměr založit nový podnik, nebo rozšířit stávající podnik formou jednoho či více projektů. Jeho vyjádřením je podnikatelský plán<sup>2</sup>, který sdružuje nejrozumnější informace o předmětu podnikatelského záměru, a obsahuje dostatečné informace k tomu, aby se na jeho základě podnikatel mohl rozhodnout záměr realizovat nebo nikoliv.

**Obchodní firmou**<sup>3</sup> (podnikem) se rozumí název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Je to název pro právní objekt, prostřednictvím kterého podnikatel provozuje podnikání.

**Podnikání** je činnost, kterou vykonává podnikatel na základě právního oprávnění, za účelem uspokojení určité potřeby podnikatele – zpravidla tímto účelem bývá dosažení zisku, ovšem v určitých situacích (např. neziskové organizace) může být účelem i jiné poslání. Podnikání<sup>4</sup> lze také definovat jako smysl a cíl podnikatelského řízení – podnikání je tedy činnost, směřována mimo podnik, zatímco řízení je vnitropodnikovou činností.

**Podnikatelem** se rozumí fyzická osoba, která v rámci daného podniku vykonává podnikatelskou činnost<sup>5</sup>. Nejčastěji je podnikatelem osoba, která podnik vlastní a v podnikové struktuře má nejvyšší rozhodovací moc, ovšem není to vždy pravidlem.

---

<sup>1</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>2</sup> PINSON, Linda: *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. Tustin: Out of your mind...and into the marketplace, 2008. ISBN 0-944205-35-6.

<sup>3</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>4</sup> JUROVÁ, Marie, prof. Ing. CSc.: *Základy podnikání*, Brno: KEY Publishing s.r.o. 2009, ISBN 978-80-87255-28-5.

<sup>5</sup> Zákon č. 89/2012 Sb. *občanský zákoník* [online]. In. Sbírka zákonů. 22.03.2012 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>, §420

**Fyzická osoba** z pohledu živnostenského práva je osobou se specifickou, zákonem vymezenou právní subjektivitou, která je reprezentována jedinou, svéprávnou osobou.

**Fyzická osoba – podnikatel** je zvláštní druh fyzické osoby, která má příslušné oprávnění danou podnikatelskou činnost vykonávat v návaznosti na živnostenský Zákon č. 455/1991 Sb. „§ 2 *Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“<sup>6</sup> V rámci podniku totiž figurují i jiné osoby – investoři, věřitelé, zaměstnanci, stát a v některých případech i samotní zákazníci.

**Investorem**<sup>7</sup> se rozumí osoba, která disponuje majetkem nebo prostředky, které podnik potřebuje pro realizaci rozvoje, případně vědomostmi či zkušenostmi které jsou pro společnost nezbytné. Na základě předloženého podnikatelského záměru (a příslušného podnikatelského plánu), dokáže investor zhodnotit potenciál daného záměru, jeho rizika, a zda je tento podnikatelský záměr v souladu s jeho investičním cílem, strategií, záměry a horizontem. Investoři se od věřitelů liší především tím, že se o své investici obvykle rozhodují spíše na základě vlastního úsudku.

Je-li vše v souladu, má investor svobodné rozhodnutí uvolnit své prostředky podniku za předem smluvených podmínek. Ty mohou zahrnovat podíl na vlastnictví dané společnosti v rozsahu, odpovídající dané investici, nebo vlastnictví určitého druhu cenného papíru jako například dluhopis či akcie, který daný podnik emitoval právě za účelem získání peněžních prostředků pro financování podnikatelského záměru.

V případě, že investor ztratí důvěru v podnikatele nebo v samotný podnik, má také právo svůj podíl či cenný papír následně prodat, aby tím dosáhl okamžitého zisku či ztráty. Investice ze strany investora se dá tedy charakterizovat za spoluúcast na společnosti.

**Věřitelem**<sup>8</sup> se rozumí obvykle společnosti jako banky, které se specializují na dluhové úvěry, u kterých očekávají výnos, který plyne z úroku, placeného dlužníkem.

---

<sup>6</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání [online]. In. Sbírka zákonů. 15.11.1991 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455/zneni-20200303>. §2

<sup>7</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>8</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

Podnikatelské plány a záměry, tvořené za účelem získání půjčky, jsou zpravidla vytvořeny podle konstrukce, kterou daný věřitel vyžaduje. Na základě hodnot v daném plánu pak věřitel posuzuje lukrativnost dané investice, a stanovuje podmínky pro udělení půjčky (úvěru).

**Právnícká osoba** je uměle vytvořený právní konstrukt se svou vlastní právní subjektivitou. Rozdílem je, že reprezentantem právnícké osoby nemusí být jediná fyzická osoba: může to být skupina fyzických osob, jiná právnícká osoba, případně i seskupení jiných právníckých osob. „*Právnícká osoba je definována jako organizovaný útvar, kterému zákon přiznává právní osobnost. NOZ stanoví jednotlivé právní formy právníckých osob (korporace, fundace, ústavy). Právníckou osobou jsou i zájmová sdružení právníckých osob a obecně prospěšné společnosti, které NOZ nedefinuje, existují však na základě již zrušených právních předpisů, a to s oporou přechodných ustanovení NOZ*“<sup>9</sup>.

**Úvěrem**<sup>10,11</sup> se rozumí smluvně stanovená půjčka se stanovenou dobou splatnosti, výškou splátky, úrokem, který věřiteli přináší zisk, a především povinností půjčku splatit. V případě, že podnik neplní své smluvní podmínky, věřitel má právo se dluhu právně domáhat vůči podniku, který je v pozici dlužníka. Z tohoto důvodu při poskytování úvěru často dlužník ručí za schopnost splacení majetkem. Typů úvěrů existuje celá řada – od obchodních přes dodavatelské a investiční. Pro potřeby podnikatelského záměru lze uvažovat především o účelových úvěrech, jejich účelem je realizace podnikatelského záměru. V soukromé sféře je běžnější bezúčelový úvěr.

Právo domáhat se dluhu vůči dlužníkovi je hlavním rozdílem mezi pozicí věřitele a investora, který dané právo nemá. To se netýká investorů, kteří vlastní cenné papíry kryté majetkem (například hypoteční zástavní listy zajištěné hodnotou firemní nemovitosti). Namísto práva domáhat se dluhu vlastní investoři část podniku – tu mají možnost kdykoliv odprodat.

---

<sup>9</sup> BRYCHTA, Ivan, RNDr. a kolektiv: *Meritum Účetnictví podnikatelů* 2018. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018, ISBN 978-80-7552-989-3. Str. 1

<sup>10</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>11</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

Úvěry jsou často poskytovány na základě bonity žadatele<sup>12</sup> – v případě úvěrů do podniku je však podmínkou i analýza daného projektu – podkladem pro tuto analýzu je právě důkladně propracovaný podnikatelský záměr.

**Účetní jednotkou** je ta, na kterou se vztahuje zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví. ZÚ stanovuje kategorie účetních jednotek a kategorie skupin účetních jednotek.

*„Kategorie účetních jednotek a kategorie skupin účetních jednotek*

*§ 1b*

*(1) Mikro účetní jednotkou je ta, která k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň 2 z uvedených hraničních hodnot*

*a) aktiva celkem 9000000 Kč,*

*b) roční úhrn čistého obratu 18000000 Kč,*

*c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 10.*

*(2) Malou účetní jednotkou je ta, která není mikro účetní jednotkou a k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň 2 z uvedených hraničních hodnot*

*a) aktiva celkem 100000000 Kč,*

*b) roční úhrn čistého obratu 200000000 Kč,*

*c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 50.*

*(3) Střední účetní jednotkou je ta, která není mikro účetní jednotkou ani malou účetní jednotkou a k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň 2 z uvedených hraničních hodnot*

*a) aktiva celkem 500000000 Kč,*

*b) roční úhrn čistého obratu 1000000000 Kč,*

*c) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 250.*

*(4) Velkou účetní jednotkou je ta, která k rozvahovému dni překračuje alespoň 2 hraniční hodnoty uvedené v odstavci 3.*

*(5) Za velkou účetní jednotku se vždy považuje*

*a) subjekt veřejného zájmu,*

*b) vybraná účetní jednotka. “<sup>13</sup>*

ZÚ stanovuje účetním jednotkám mimo jiné rozsah vedení účetnictví, obsah účetní závěrky, povinnost ověření závěrky auditorem.

*„Ověřování účetní závěrky auditorem*

*§ 20*

*(1) Řádnou nebo mimořádnou účetní závěrku jsou povinny mít ověřenou auditorem, kterého účetní jednotka určí způsobem stanoveným v zákoně upravujícím činnost auditorů, účetní jednotky, kterým tuto povinnost stanoví zvláštní právní předpis, a dále*

*a) velké účetní jednotky s výjimkou vybraných účetních jednotek, které nejsou subjekty veřejného zájmu,*

*b) střední účetní jednotky,*

---

<sup>12</sup> FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>13</sup> Zákon č. 563/1991 Sb. *Zákon o účetnictví* [online]. In. Sbírka zákonů. 15.11.1991 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>. §1

c) malé účetní jednotky, pokud jsou akciovými společnostmi nebo svěřenskými fondy podle občanského zákoníku a k rozvahovému dni účetního období, za nějž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo již dosáhly alespoň jednu z uvedených hodnot

1. aktiva celkem 40000000 Kč,

2. roční úhrn čistého obrátu 80000000 Kč,

3. průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 50,  
zákon 563/1991 Sb. o účetnictví v aktuálním znění“.<sup>14</sup>

**Účetní závěrka**, kterou sestavují účetní jednotky je sestavována v plném nebo zkráceném rozsahu. „Účetní závěrka je nedílný celek a tvoří ji rozvaha (balance), výkaz zisku a ztráty a příloha“. <sup>15</sup> Závěrka obchodních společností v kategorii velké a střední účetní jednotky obsahuje i přehled o peněžních tocích a o změnách vlastního kapitálu. Účetní závěrka se pak dle podmínek §21 a ZÚ<sup>16</sup> zveřejňuje uložením do sbírky listin vedené u příslušného krajského soudu. „Plní funkci centrálního informačního systému, který slouží k tomu, aby s jeho pomocí a na jeho základě mohla být činěna reálná ekonomická rozhodnutí, a to nejen managementu, ale též dalších uživatelů účetní závěrky, kterými jsou především akcionáři, společníci, banky, zaměstnanci, potencionální investoři, obchodní partneři a řada dalších.“<sup>17</sup>

## 2.2 Podnikatelský plán a podnikatelský záměr

Podnikatelský plán je v podstatě postup realizace podnikatelského záměru a k jeho tvorbě nutné provést jednotlivé níže uvedené kroky, aby bylo možné jej skutečně realizovat. Ačkoliv podnikatelský plán může mít ve své podstatě libovolný tvar, u většiny podnikatelských plánů následuje obecný postup.

### 2.2.1 Zásady pro zpracování podnikatelského záměru – tvorba podnikatelského plánu

Zatímco podnikatelský záměr je pouze ideou podnikatele, **podnikatelský plán**<sup>18</sup> je jeho vyjádřením. Začínající podnikatelé tedy musí začít formulováním a následně

<sup>14</sup> Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví [online]. In. Sbírka zákonů. 15.11.1991 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>. §20

<sup>15</sup> HRUŠKA, Vladimír Ing.: Účetní manuál pro podnikatelské subjekty aneb Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou Praha: GRADA Publishing,a.s. 2016 ISBN 978-80-247-5805-3

<sup>16</sup> Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví [online]. In. Sbírka zákonů. 15.11.1991 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>. §21

<sup>17</sup> PILÁŘOVÁ, Ivana, Ing.; PILÁTOVÁ, Jana, Ing.: Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018. VOX a.s., 2018. ISBN 978-80-87480-69-4. str. 55

<sup>18</sup> PINSON, Linda: Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. Tustin: Out of your mind...and into the marketplace, 2008. ISBN 0-944205-35-6.

seskupením svého podnikatelského záměru, a to právě formou podnikatelského plánu. Ten má pro začínající podnik nepostradatelný význam – na jeho základě má podnikatel v rukou strategii, ve které jsou vyčleněny informace o tom, čeho chce podnik dosáhnout, jakým způsobem, jak budou postupovat, jaké budou jejich finální cíle<sup>19</sup>, i cíle dočasné, které představují průběžný progres rozvoje společnosti, a časový horizont splnění těchto cílů. Tyto základní informace tvoří kostru podnikatelského plánu.

Samotný podnikatelský plán je pak souborem několika základních plánů. Co se složení podnikatelského plánu týče, existuje nesčetné množství postupů a struktur podnikatelského plánu. Je zapotřebí pochopit, že každý podnikatelský záměr je unikátní, stejně tak i podnikatelský plán<sup>20</sup>. Podnikatelský plán se bude lišit v závislosti na tom, za jakým účelem je vytvořen a pro koho je určen. Nicméně, lze vyzvednout několik základních částí, které by měl podnikatelský plán obsahovat: organizační plán a struktura společnosti, výrobní či produkční plán, marketingový plán, finanční plán a strategický plán. Zcela zásadně by měl podnikatelský plán obsahovat počáteční shrnutí celého plánu, například formou realizačního resumé<sup>21</sup>, které slouží investorům jako stručné shrnutí celého projektu.

U začínajících společností je zapotřebí, aby podnikatelský plán obsahoval všechny zmíněné části detailně zpracované. Pokud se jedná o podnikatelský záměr jako investici u společnosti, která již existuje, je vhodné některé méně důležité části podnikatelského plánu vynechat, respektive jim věnovat pouze malé množství úsilí. Tato zásada ústí z podstaty podnikatelského záměru – to je snaha získat investory či věřitele. Potencionální investoři velmi ocení kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, který věnuje pozornost důležitým aspektům dané investice a zbytek shrnuje stručně.

### 2.2.2 Podnikatelská vize

Prvním krokem při vytvoření podnikatelského plánu je tedy co nejpřesnější stanovení podnikatelské vize, s tím, že v průběhu vývoje plánu a definování plánu bude počáteční vize upravena tak, aby odpovídala realistickým předpokladům podnikatelského

---

<sup>19</sup> PINSON, Linda: *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. Tustin: Out of your mind...and into the marketplace, 2008. ISBN 0-944205-35-6.

<sup>20</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>21</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

plánu. Podnikatelská vize svým způsobem vyjadřuje cíle firmy<sup>22</sup> jako celku. Podnik by se měl v první řadě zaměřit na naplnění těchto cílů. Je nezbytné tyto cíle definovat na počátku tvorby plánu, a věnovat jim dostatek pozornosti – samotné cíle by měly být upravovány jen minimálně v průběhu tvorby podnikatelského záměru. Dosažení těchto cílů je de facto naplněním podnikatelského záměru. Alternativou vytvoření podnikatelské vize, která pak slouží jako heslo, stručně vystihující podnikatelské cíle, je stanovení podnikové mantry<sup>23</sup>. Pokud podnikatelskou vizi lze definovat jako stručný plán cesty k dosažení podnikatelských cílů, pak mantrou se rozumí činnost, kterou k tomu zaměstnanci podniku použijí. Podniková mantra tedy je krátká, opakovatelná fráze, kterou by si měli zaměstnanci v duchu opakovat při výkonu své práce, a mít ji vždy na paměti.

### 2.2.3 Základy podnikatelského plánu

Po ustanovení podnikatelské vize je na řadě tvorba podnikatelského plánu<sup>24</sup>. Různí autoři uvádějí různé postupy, jak podnikatelský plán sestavit. Důležité je poznamenat, že podnikatelský záměr je výtvorem podnikatele, může být různě stylizován a obsahovat různé informace. Z pohledu firmy totiž jednotlivé informace mají různou hodnotu, a podnikatelský záměr nemůže obsahovat všechno. Stejně tak je vhodné upravit podnikatelský plán tak, aby odpovídal jeho cíli – investory a věřitele zajímají některé informace více než jiné – a ocení stručně zpracovaný plán, který se věnuje především bodům, které jsou pro ně důležité. Pokud by se jednalo o příliš dlouhý dokument, který není příliš transparentní, představoval by pro investory riziko. Součástí plánu by také mělo být celkové shrnutí – to slouží pro utvoření prvotního přehledu o daném projektu.

### 2.2.4 Shrnutí podnikatelského záměru

Ačkoliv je tato část podnikatelského záměru vytvořena až na konci, jedná se o zpravidla první část, která je představena investorovi. Přesto je vhodné vytvořit kostru podnikatelského záměru již na počátku tvorby podnikatelského záměru. Ta slouží jako osnova pro vytvoření zbytku souboru. Investorovi je pak představena finální verze, jejíž

---

<sup>22</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>23</sup> KAWASAKI, Guy: *Umění rozjezdu*, Praha: GRADA Publishing a.s. 2010, ISBN 978-80-7349-244-1.

<sup>24</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.



účelem je stručně a výstižně investorovi podnikatelský záměr představit, zaujmout jej, a podnitit jej k důkladnějšímu studiu celého podnikatelského záměru. Shrnutí musí být tedy věnována zvláštní pozornost a důraz, jelikož se jedná o první krok k úspěšnému nalezení investora. Shrnutí může mít nejrůznější formát, zpravidla se však využívá formátu realizačního resumé<sup>25</sup>, či obchodních modelů jako je lean canvas, případně jejich kombinací.

Následuje tvorba organizační struktury podniku a identifikace cílů jednotlivých zájmových skupin. V každé firmě, bez ohledu na její velikost, existuje skupina osob, která má zájem o vývoj dané společnosti. Tyto osoby nemusí být součástí dané společnosti, může jít i o vnější vlivy. Podstatné je, že tyto zájmové skupiny osob mají mnohdy i velmi protichůdné cíle pro podnik, a také různé nástroje, jak těchto cílů dosáhnout. Podnikatel by si měl být vědom těchto zájmových skupin, jejich cílů a metod. Schopnost podniku vypořádat se s konfliktem mezi cílem jednotlivých zájmových skupin indikuje jakou má firma šanci uspět na trhu, případně se na něm udržet.

## 2.2.5 Strategický plán

**Strategický plán**<sup>26,27</sup>, je součástí podnikatelského plánu, který zpravidla slouží jako podklad pro ostatní části podnikatelského plánu. Obsahuje například podrobnosti o strategickém rozhodnutí společnosti ohledně umístění nové investice. Dále rozvádí geografické, kulturní, politické a konkurenční dopady na společnost vzhledem k zavedení podnikatelského plánu. Jeho součástí jsou také nejrůznější metody a analýzy, ze kterých následně vychází marketingový, finanční a realizační projektový plán. Vhodně zvolené umístění a správně zvolená strategie může pro podnik znamenat rozdíl mezi úspěšně zavedenou investicí a velkou ztrátou z důvodu špatně vynaložených prostředků.

Prvním krokem je geografické<sup>28</sup> umístění investice. Pokud je součástí podnikatelského záměru nějaká stavba, případně jedná-li se o podnikatelský záměr pro

---

<sup>25</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>26</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>27</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>28</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

novou společností, musí tato společnost a její objekty být někde umístěny. Rozdílné lokality mají své výhody v souvislosti s danou investicí. Mezi ty patří vzdálenost od dodavatelů, odběratelů, náklady za provoz objektu, klimatické podmínky, dopravní dostupnost či legislativní omezení. Před rozhodnutím o umístění investice je důležité prostudovat tyto výhody z pohledu významnosti pro podnik, a zvolit lokalitu, která nejlépe odpovídá potřebám společnosti.

Strategický plán z hlediska podílu na trhu<sup>29</sup> a z pohledu konkurenčního<sup>30</sup> je pak základem plánu marketingového. Tato část strategického plánu čerpá z konkurenčních analýz a analýzy trhu. Strategie tržního podílu vychází z vlivu, který firma na trhu má, „*důležitost této části strategie však vychází z vazby na hodnotu rentability firmy samotné*“<sup>31</sup>. Existují tři základní strategie<sup>32</sup> z hlediska podílu na trhu. První je strategie nákladového prvenství, která spočívá v dosažení a udržení nižších nákladů ve srovnání s konkurencí. Té lze dosáhnout různými způsoby – například produkcí výrobků ve vysokých objemech, a s tím spojené množstevní ceny z nákupu materiálu či naopak produkce v malých objemech s vysokou individualizací výrobků, určených pro elitní klientelu, či nižší náklady z důvodu jednodušší výroby, a podobně.

Druhým typem strategie je strategie diferenciací<sup>33</sup> – ta vychází z marketingového plánu a z analýzy konkurence a tržního segmentu. Podstatou je se dostatečně odlišit od konkurence, vybudovat si raport se zákazníky, a přizpůsobit výrobkům či službám unikátní rysy, které zákazníci vyžadují. V určitých situacích může být lukrativnější mít strategii, založenou na tržním výklenku. Tím je zamýšleno soustředění se na určitý, jasně vymezený cíl v daném oboru. Může se jednat o zaměření na určitý segment klientů, či

---

<sup>29</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>30</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>31</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0 – str. 21

<sup>32</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0

<sup>33</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0

omezený okruh produktů, čímž se sníží celkové náklady a zvýší se kvalita daných produktů či služeb, jelikož se na ně bude podnik specializovat.

Každá ze zmíněných strategií má jiný cíl a způsob, jak jej dosáhnout – nejedná se tedy o komplementární strategie, podnik se musí rozhodnout, která z těchto strategií nejlépe odpovídá potřebám podniku.

Konkurenční strategie je reakcí podniku na podnikatelskou činnost cizích podniků, působících na stejném trhu. Vychází ze znalosti konkurentů společnosti, kteří se společností zápasí o postavení na trhu.

Konkurence<sup>34</sup> tvoří velkou překážku při rozvoji nových i stávajících společností – i proto je analýza konkurence velmi důležitá. Počáteční informace o konkurenci podnik získá formou analýzy trhu. Podnikatel by si však při sestavení podnikatelského plánu měl uvědomit, že daná potřeba zákazníků, na kterou se chce zaměřit, může být naplněna i jiným způsobem. To je kámen úrazu mnohých podnikatelských záměrů, u kterých je firma představena jako unikátní a bezkonkurenční na trhu, a přesto je výsledný záměr neúspěšný, protože zákazníci upřednostnili naplnění dané potřeby zcela odlišným způsobem. Taková konkurence se nazývá nepřímou.

**Přímou konkurencí** se zamýšlí konkurenční podnik na stejném cílovém trhu, nabízející produkt nebo službu která je porovnatelná s produktem firmy. Produkty společností se zpravidla pouze liší v atributech jako je kvalita, prezentace produktu a služby s produktem spojené. Vhodně vytvořená reklama a balení výrobku či jeho prezentace zákazníkům značně ovlivní úspěšnost vstupu a udržení se na trhu. Jelikož oba produkty či služby jsou přímými substituenty, je analýza konkurence v tomto případě mnohem snazší než v případě nepřímé konkurence.

**Nepřímou konkurencí** se rozumí podniky, které nabízejí produkt či službu, která není na první pohled substituentem produktu firmy. Podstatné je, že tyto zcela odlišné produkty naplňují v zákaznících stejnou potřebu. Pokud je tedy produkt firmy značně drahý, a existuje levnější alternativa, je pravděpodobné, že většina zákazníků zvolí spíše danou alternativu. To v konečné fázi znamená, že cílový trh bude zasažen jen z velmi malé části, jelikož se zákazníci rozhodli zvolit levnější alternativu. Zde je opět zapotřebí firemní produkt přizpůsobit více očekávání zákazníků, je-li to možné.

---

<sup>34</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

Marketing může také pomoci k vyzdvížení unikátních vlastností produktu, které jeho levnější alternativa nesplní. V případě, že mezi očekáváním zákazníků a nabídkou firemního produktu je velká propast, je vhodné fragmentovat daný cílový trh ještě více, a rozčlenit jej na dva rozdílné cílové tržní segmenty.

Jiným rozdělením by mohlo být dělení na konkurenci hlavní, vedlejší či potencionální<sup>35</sup>. Hlavní konkurenci představují společnosti, které v rámci daného oboru již působí a dominují trh. Vedlejší konkurencí jsou tedy společnosti, které sice nabízejí produkty na stejném trhu, ten však naplňují jen z minimální části. Potencionální konkurencí je pak firma, která zatím produkty na zvoleném trhu nenabízí, ale chystá se k tomu. Společnosti s nižším podílem na trhu se často snaží vytvořit obchodní uskupení, se záměrem konkurovat společností, které na daném trhu dominují.

Mezi další aspekty, na kterých je možné postavit strategický plán, patří politická a legislativní sféra, mimo jiné. Je vhodné, aby firma, u které je slabou stránkou právě citlivost na daný zákon či legislativní vliv, měla zvolenou strategii a postupy pro případ, že by došlo ke změně legislativy v újmu společnosti. V závislosti na míře citlivosti na danou legislativu se může jevit jako vhodné investovat do další činnosti společnosti pro případ, že by došlo k negativnímu vývoji legislativy z pohledu podniku. Vazbou výrobku na zákazníka se rozumí oddíl, který spadá pod strategický a marketingový plán společnosti. Vyjadřuje postoj zákazníka k produktu, a zabývá se způsobem, kterým produkt proráží na trh, ať již stávající, nebo nový.

Marketingová strategie podniku je základem marketingového plánu. Vychází z tržní analýzy, a vesměs jejím cílem je definovat, jakým způsobem bude společnost generovat podvědomí o své existenci u zákazníků, jak se bude prezentovat před svými partnery i širokou veřejností. Na tyto cíle pak navazují metody v rámci marketingového plánu.

## 2.2.6 Organizační struktura podniku

**Organizační struktura podniku**<sup>36</sup> je souborem jasně definované hierarchie mezi osobami, které se přímo podílí na jeho funkci. Obsahuje veškeré zaměstnance a vedoucí

---

<sup>35</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>36</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0

společnosti, včetně vlastníků, a určuje jim danou úroveň. V závislosti na velikosti podniku může mít organizační struktura velké množství úrovní. Existuje množství modelů organizačních struktur, přičemž většina podniků využívá jejich kombinace. Správně vytvořená organizační struktura podniku napomáhá jak k identifikaci zájmových skupin ve firmě, tak k vytvoření uceleného přehledu o hierarchii a společnosti vůbec.

### 2.2.7 Marketingový plán

Pod pojmem marketingový plán se skrývá strategie<sup>37</sup> z pohledu nabízeného produktu či služby, jejího postojů na určeném trhu, a způsob, jakým bude na tomto trhu výrobek reprezentován. Zejména u nových společností je tedy marketingový plán naprosto nezbytný. Prvním krokem je analýza trhu a diferenciací segmentů potencionálních trhů<sup>38</sup>, na které se společnost zaměří, a které zahrnují potencionální zákazníky. Čím precizněji budou segmenty určeny, tím lépe budou reagovat na firemní podněty, což znamená větší objem zákazníků. Opakem tohoto zaměření se na daný segment je obecné zaměření na celkový trh, což otevírá potencionálně větší okruh zákazníků. Marketingový plán pro produkt je pak obecnější, a na trhu je představen širšímu okruhu zákazníků, ale již neodpovídá všem jejich představám.

Zdaleka nejběžnějším způsobem stanovení marketingového plánu je vytvoření takzvaného marketingového mixu. Jedná se o souhrn informací, týkajících se jednoho specifického produktu či služby společnosti. Existuje několik metod vytvoření marketingového mixu – mezi nejběžnější patří metoda 4P a 6P. Pro jeho vytvoření je však nejdříve zapotřebí identifikovat trhy a konkurenci.

Při tvorbě marketingového plánu je zapotřebí v první řadě určit trhy, na kterých bude firma působit. I u společnosti, kde je jasně určené odvětví, je zapotřebí udělat důkladnou analýzu oboru a trhu. Tyto informace se týkají celkového trhu pro dané odvětví – ovšem, vzhledem k zaměření podniku, části tohoto trhu nemusí být pro podnik vhodnými zákazníky.

---

<sup>37</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>38</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

## 2.2.8 Realizační projektový plán

V následující části podnikatelského plánu je věnována pozornost plánu společnosti pro realizaci technických aspektů podnikatelského plánu a přípravě produkce.

**Realizační projektový plán**<sup>39</sup> je pojem pro část podnikatelského plánu, která se zabývá přípravou pro zavedení investice do provozu. Fotr ve své knize *Investice lze dělit na dva typy z pohledu realizace*. Investiční výstavby jsou projekty již existujících firem, které zpravidla rozšiřují již existující podnik o nové odvětví, novou výrobu, případně nové služby. Tyto výstavby využívají již existující budovy, kterou přetvoří tak, aby vyhovovala podmínkám pro realizaci investice. Opakem jsou pak investiční výstavby postavené na „zelené louce“. Zde se jedná o projekty, při kterých jsou vybudovány celé jednotky, budovy či celé fabriky od základního kamene.

Druhým typem investice z pohledu realizačního plánu společnosti jsou akvizice. Zde se jedná o nákup již existujících společností nebo jejich částí, které vhodně doplní aktivity podniku. Tato strategie bývá také využívána v souvislosti s konkurencí podniku – společnost může jako investici koupit méně úspěšnou konkurenční společnost, čímž si upevní pozici na trhu a získá nové zdroje pro rozšíření své výroby v jednom kroku. V případě, že se jedná o již zavedenou společnost, která byla přiřazena k podniku, pak cílem realizačního projektového plánu bude sjednocení postupů a integrace společnosti do podniku.

Realizační projektový plán jako takový má za úkol převést nové zdroje z investice a zintegrovat je do podniku. Prvním krokem je ustanovení dílčích cílů a termínů, během kterých tyto cíle musí být dosaženy. Výsledným cílem realizačního projektového plánu je pak uvedení investice, či podnikatelského záměru, do provozu. Jednotlivé dílčí cíle a plánované aktivity jsou rozděleny do úsečků, které jsou chronologicky seřazeny. Propojením s časovou osou, kde jsou vyznačeny termíny zakončení jednotlivých činností, a sloučením některých aktivit, které mohou probíhat současně, pak vzniká finální úsečkový graf. Ten je grafickým znázorněním celého realizačního projektového plánu.

---

<sup>39</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0

### 2.2.9 Produkční plán

Následuje **produkční plán**<sup>40</sup>, kde je popsán postup tvorby nového výrobku či služby. Ten je z pohledu investorů velmi důležitý především v případě, kdy se jedná o zcela nově poskytnutý výrobek či službu. Společnost musí mít technický přehled o tom, jak z počátečního materiálu daný výrobek vytvořit, co k tomu bude zapotřebí, a jak dlouho daná výroba potrvá, při jaké spotřebě nákladů.

Produkční plán je vhodné stanovit do dvou, případně i více časových rozmezí. Postupy, spotřeba materiálu, doba výroby a ostatní výdaje na výrobu jednoho nového výrobku, případně provedení jedné služby, slouží investorovi, zkušenému v daném oboru, jako opora při porovnání efektivnosti dané nové investice v porovnání s konkurencí, případně s původním stavem společnosti před investicí. Logistika, spojená s obdržením materiálů pro výrobu, a manipulace s uskladněním tohoto materiálu, i zhotovených výrobků, je také součástí produkčního plánu.

### 2.2.10 Finanční plán

**Finančním plánem**<sup>41</sup> se ve společnosti rozumí uspořádané informace o finančních činnostech podniku. Tato část je přirozeně jednou z nejdůležitějších pro potencionální investory – jelikož finanční plán lze vytvořit i s určitým odhadem do budoucna, a v případě, že finanční plán logicky odpovídá ostatním informacím o nové společnosti, slouží jako ukazatel jisté kvality podnikatelského záměru celkově. V případě rozvoje firmy, která již existuje, by součástí finančního plánu měly být i finanční výkazy z let minulých, a očekávané výnosy v budoucnu – zde lze porovnat, jaký přínos by daná investice měla pro podnik, a zda se vyplatí.

## 2.3 Metody při tvorbě částí podnikatelského záměru

V následující části bakalářské práce bude věnována bližší pozornost metodám, které se při tvorbě podnikatelského záměru a podnikatelského plánu využívají. Metod samozřejmě existuje mnohem více – pozornost je věnována pouze běžně používaným metodám, které budou posléze využity při tvorbě podnikatelského plánu ve čtvrté kapitole této práce.

---

<sup>40</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>41</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

### 2.3.1 SMART metoda pro stanovení podnikatelské vize a cílů

Při prvotní i finální definici podnikatelské vize se využívá metodiky SMART<sup>42</sup>. Tato metoda určuje atributy, na kterých budou cíle podnikatelské vize splněny.

Metoda SMART, z anglického slova „chytrý“, představuje českou zkratku, která vyčleňuje pět základních principů, které mají být dodrženy při tvorbě podnikatelské vize.

V první řadě musí být cíle podnikatelské vize specifické – ačkoliv by vize měla být co nejstručnější, musí být z jejího znění na první dojem jasné, co je jejím obsahem. To má dvojí význam – při prvotní definici vize to napomáhá tvůrci plánu udržet svůj počáteční záměr při tvorbě plánu, a při finálním vyjádření vize slouží jako stručné shrnutí pro potenciální investory a věřitele, které je však jasné a pochopitelné.

Na to navazuje požadavek měřitelnosti – cíle, které jsou zcela abstraktní a jejich naplnění se nedá vyjádřit hodnotou, nejsou vhodné, jelikož nelze určit, zda byly splněny nebo nikoliv. Nemusí se jednat o ekonomické ukazatele, tvůrce podnikatelského plánu si může definovat svůj vlastní ukazatel, ten by však měl dávat logický smysl v kontextu podnikatelském plánu. Zpravidla se tedy využívá běžných ekonomických ukazatelů, jelikož jsou jasné definovány, a potenciální investoři v ně mají větší důvěru.

Z měřitelnosti logicky vychází požadavek akceptovatelnosti daných cílů. Jedním ze záměrů podnikatelského plánu bývá získání věřitele, či investorů, pro nabytí peněžních prostředků pro realizaci podniku či inovace. V případě, že daný cíl je pro věřitele i investory nepřijatelný, postrádá pak plán možnost získat finance ke své realizaci.

Cíle vize tedy musí být také realistické – nezřídka se stává, že při definici cílů vize jsou při tvorbě užity ideální podmínky, a to ve světě, který je zřídka ideální. Tento postup se dá nazvat optimistickým přístupem. Je potřeba počítat s určitou rezervou, a pochopením, že definice plánu není nikdy jistotou jeho naplnění. Pesimistický přístup očekává minimální naplnění cílů. I tento přístup je značně nevhodný, jelikož směřuje cíle na minimální hodnoty, které jsou snadno splnitelné, ale jejíž výše nesplní ostatní požadavky.

Realistický přístup je kompromisem. Vychází z předešlé metodiky, pomocí které stanoví, které cíle jsou pro firmu kritické, a cíle, jejichž splnění firmě pomůže, není však

---

<sup>42</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.



podmínkou úspěchu. U kritických bodů společnosti je spíše zapotřebí uvažovat pesimisticky, zatímco u cílů, které jsou snáze naplnitelné lze uvažovat optimisticky. Výsledkem je velmi realistický pohled na cíle podnikatelské vize.

Terminované cíle pomáhají stanovit časový rozsah investice. Aby mohly být cíle skutečně měřitelné a akceptovatelné, je zapotřebí mít určený časový horizont, během kterých společnost těchto cílů dosáhne. Zde je opět zapotřebí uvažovat realisticky, jelikož optimisticky stanovené cíle nebudou splnitelné, a pesimisticky stanovené cíle naopak velmi snadno naplnitelné, ale v časovém horizontu natolik dlouhém, že budou pro investory zcela nepřijatelné. I investoři se totiž řídí vidinou značného zisku v co nejkratším časovém horizontu, při minimálním riziku.

### 2.3.2 Realizační resumé

Realizační resumé je součástí podnikatelského záměru, kterou zpravidla investoři naleznou hned na začátku. Jedná se o ucelený soubor, ve kterém jsou stručně, mnohdy až heslovitě, sděleny veškeré důležité informace, obsažené v podnikatelském plánu. Jedná se o jednu z posledních částí, které se při tvorbě podnikatelského záměru zpracovávají. Jedná se pouze o jeden ze způsobů „shrnutí“ podnikatelského záměru – dalším jsou například dokumenty jako klíčové informace pro investory, které jsou povinnou součástí emise akcií, například.

### 2.3.3 Lean canvas

Lean Canvas<sup>43</sup> je název pro metodu tvorby podnikatelského plánu na jedné jediné straně. Tento podnikatelský plán je velmi oblíbený především u nových start-up společností, protože jeho prostřednictvím je podnikatel schopen vytvořit podnikatelský plán rozkládáním podnikových cílů na nejdůležitější body. Ačkoliv tento model podnikatelského plánu má své uplatnění u nových start-upů, kde efektivně nahrazuje detailnější podnikatelský plán, má své uplatnění také u již zaběhnutých společností, kde může sloužit jako podklad pro tvorbu detailnějšího podnikatelského záměru, případně jako jednoduché a komplexní vyjádření záměru. Pro své stručné vyjádření je lean canvas ideálním dokumentem k představení investorům, kdy v případě následného zájmu mají možnost si přečíst celý podnikatelský záměr. V případě již zaběhnutých společností tedy může lean canvas sloužit jako propagační materiál pro investory.

---

<sup>43</sup> MAURYA, Ash: *Running lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media, Inc., 2012. ISBN 978-1-449-30517-8.

Při tvorbě Lean canvas modelu následuje velmi snadný postup. Na počátku je podnikatelská vize. Tu je zapotřebí řádně zdokumentovat a popsat. Součástí této vize je také výzva, a podstatou modelu Lean canvas je tuto výzvu popsat a navrhnout postup k jejímu naplnění. Následuje rozložení podnikatelské vize na dílčí části. V této části Lean canvas je zapotřebí specifikovat, které z těchto částí jsou pro realizaci podniku nejrizikovější. Tím je model Lean canvas vytvořen – v případě, že Lean canvas má sloužit jako celkový podnikatelský plán je vhodné tento plán systematicky testovat.

Mezi nesporné výhody modelu Lean Canvas patří to, že je velmi rychle a snadno vytvořen, ve srovnání s klasickým podnikatelským plánem. Vzhledem k tomu, že je podmínkou jej definovat na jedinou stránku, musí být stručný – což se také jeví jako dosti značná výhoda, jelikož to podnikatele nutí každé slovo vybírat pečlivě, a věnovat pozornost jen skutečně nejdůležitějším částem. Stručnost také napomáhá při budoucí aktualizaci podnikatelského plánu. Jako další výhodu lze zmínit i fakt, že kvůli svému rozměru na jedinou stránku, jde o velmi přenosný a snadno sdílný soubor. Investoři jsou povětšinou velmi zaneprázdnění, a většina velmi ocení stručné shrnutí jinak velmi složitého podnikatelského plánu.

#### 2.3.4 SWOT analýza

Jednou z běžně používaných metod pro stanovení pozice podniku na trhu je SWOT analýza. Jedná se o rozdělení atributů podniku do čtyř oddílů – silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti. Rozdělení na tyto čtyři části vychází ze znalosti vnitřního, i vnějšího prostředí firmy. Za vnitřní prostředí lze považovat analýzu podniku jako celku. Výsledkem je list silných a slabých stránek.

Silné stránky podniku zahrnují veškeré atributy, ve kterých je podnik nadprůměrný ve srovnání s imaginární průměrnou firmou. Tyto atributy vyjadřují potenciálně hlavní tažnou sílu podniku. Zaměření na silné stránky podniku je strategickým rozhodnutím upevnit firemní pozici na trhu. Cílem firmy je maximalizovat silné stránky – ty posléze generují příležitosti na trhu, a dále upevňují tržní pozici.

Slabé stránky podniku jsou naopak atributy, které jsou ve srovnání s průměrem horší. Tyto atributy pak nejsou přímo rizikem možné ztráty pozice na trhu: jejich existence však v budoucnu může způsobit vznik nových hrozeb. Strategie se zaměřením na upevnění slabých stránek v podniku má za cíl prevenci vzniku hrozeb ze strany konkurence, legislativy, a jiných vlivů, které by využili těchto slabých stránek, s

ultimátním cílem slabé stránky přetvořit na stránky silné. Cílem firmy je tedy slabé stránky minimalizovat.

Druhou částí SWOT analýzy vychází z analýzy vnějšího prostředí firmy – jde tedy o srovnání společnosti s konkurencí, o dopady legislativy, kulturních zvyků a geografických vlivů na podnik. Výsledkem této části SWOT analýzy je ustanovení příležitostí a hrozeb pro podnik.

Příležitostí se rozumí zatím nevyužitý potenciál získat přínos pro společnost. Zcela obecně lze říci, že příležitosti vznikají díky silným stránkám podniku a slabým stránkám konkurenčního podniku. Využití těchto příležitostí přináší společnosti nové zisky a rozvíjí firemní možnosti na trhu. To vše vede k podpoře upevnění tržní pozice společnosti. Strategií zaměřenou na příležitosti se rozumí vývoj a rozvoj nových odvětví se záměrem rozšířit své působení na trhu a upevnit svou pozici prostřednictvím diverzifikace tržního zaměření.

Hrozby vyznačují potencionálně slabá místa na trhu, kde společnosti hrozí ztráta tržní pozice vlivem vnějšího faktoru, například konkurence, či legislativy. Tyto hrozby jsou vyvolány slabými stránkami společnosti či silnými stránkami konkurence. Strategií zaměřenou na hrozby je defenzivní přístup ke změnám ve vnějších vlivech. Primární zaměření je na ochranu proti hrozbám, které by mohly ohrozit slabé stránky podniku.

Výsledná SWOT analýza podává pohled na podnik ze strany vnitřního i vnějšího prostředí. Při její tvorbě je však nejdůležitější udržet nestranný pohled na společnost. SWOT analýza, která záměrně vyzdvihuje pouze silné stránky společnosti, a slabé stránky tlačí do ústraní, pak není reprezentativním příkladem tržní pozice společnosti na trhu, a následné metody a strategická rozhodnutí, které se o tuto analýzu opírají, jsou pak chybné. Poctivě vytvořená analýza pak napomáhá vedení podniku činit správná strategická rozhodnutí, což vede k upevnění pozice na trhu.

### 2.3.5 Porterova analýza pěti sil

Další metodou, které se využívá pro strategický plán při tvorbě podnikatelského záměru, je Porterova analýza pěti sil. Stejně jako SWOT analýza, i Porterova analýza pěti sil vychází z interní analýzy a z analýzy trhu, na kterém působí – jedná se tedy o analýzu mikroprostředí společnosti. Její autor, Michael Eugene Porter, zde uvádí pět klíčových atributů (sil), na které se analýza zaměřuje a rozebírá je podrobněji. Patří zde konkurence

současná, nová konkurence, pak vliv zákazníků, smluvní síla dodavatelů, a substituční produkty.

V případě stávající konkurence v první řadě záleží na struktuře zkoumaného odvětví – zda stávající hráči na trhu vystupují rozděleně či jednotně, zda je nějaká společnost v dominantním postavení vůči ostatním a podobně. Mezi další faktory, které je zapotřebí zvážit, pak patří výstupní bariéry, tedy dopady, které dané firmě brání v opuštění daného trhu, dále třeba výše nákladů na provoz společnosti, či odlišnost nabízeného produktu od ostatních na trhu.

Konkurenční rivalita však může také přicházet od firem, které do odvětví vstupují nově. Obzvláště pokud daný trh je velmi ziskový, spousta firem se na něj bude snažit proniknout. Tato nová konkurence zahrnuje jak společnosti zcela nové, tak již zaběhnuté společnosti, které figurují na jiném trhu, a na zkoumaný trh nově pronikají. Významné jsou zde především vstupní bariéry – legislativní nařízení, patenty, know-how, a podobně.

Dalším faktorem mikroprostředí je vliv zákazníků na trh. Jejich smluvní síla se odvíjí od toho, zda kupují ve velkém množství, zda se jedná o velký okruh zákazníků, případně pouze o ojedinělé odběratele. Mezi další faktory se pak počítá i cenový rozdíl mezi produkty, nabízenými společnostmi na trhu, a rizika spojené s potenciálem spolupráce zákazníků s konkurenční firmou, případně i riziko, že si zákazníci začnou produkt vytvářet sami.

Podobně jako kupující, v některých odvětvích i dodavatelé mají určitý vliv na trh. Jejich smluvní síla se odvíjí především od toho, zda je nabízený materiál unikátní, či zda má substituty. Dále také podle množství dodavatelů, působících na trhu, rizika exkluzivní spolupráce s konkurentem, vysokým rozdílem mezi dodavateli, a podobně.

Posledním sledovaným faktorem je existence substitutů. Jedná se o faktor často opomíjený. V případě, že existují produkty, které jsou blízkými substituenty produktu společnosti, je zapotřebí s tímto faktorem počítat. Nejběžnějším typem konkurence je cenová rivalita, případně i rozdíl vstupních bariér mezi nabízeným produktem a substituenty.

### 2.3.6 PESTLE analýza

PESTLE je akronymem, používaným pro analýzu vnějšího prostředí společnosti, která se staví na analýze velkého množství faktorů, působících na společnost a celé odvětví, na kterém firma působí. Akronym v sobě skrývá zkoumané faktory podle prvního písmena jejich názvu – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Inspiraci pro tento typ analýzy lze najít v analýze makrookolí v publikaci *Strategie podniku* podle Dedouchové z roku 2001. Dedouchová se ve své publikaci zaměřuje na makroekonomické, technologické, sociální, demografické, politické, legislativní a světové prostředí. Pro dnešní potřeby bylo vhodné rozčlenit zvlášť politické a zvlášť legislativní prostředí, jelikož vlivem globalizace a rozvojem vlivu nadnárodních organizací se jedná o dva dosti odlišné faktory, mnohdy i protichůdné. Demografické a světové faktory byly začleněny do sociálních a ekonomických faktorů. Vzhledem k stále rostoucímu významu ekologie v podnikání a potřebě chránit životní prostředí pak přirozeně vznikl i další faktor – ekologický<sup>44</sup>.

Mezi politické prostředí lze zahrnout působení současné politické sféry v oblasti působnosti společnosti, dále také potenciál vzestupu nové politické moci. Jedná se tedy o více lokální pohled na politiku, na politickou stabilitu země, ve které je společnost umístěna, případně i zemí, ve kterých působí.

Ekonomické prostředí, na rozdíl od původního makroekonomického prostředí podle Dedouchové, v sobě zahrnuje jak makroekonomii, tak i další faktory, a jejich dopady na podnik. Patří zde makroekonomické indikátory jako je míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, pak i řada dalších atributů jako jsou současné trendy v daném odvětví, stabilita měny, distribuční trendy, a podobně.

Sociální prostředí společnosti v sobě zahrnuje demografické údaje o zaměstnancích, zákaznících a celkově trhu, na kterém společnost působí, dále i ostatní sociální a kulturní dopady na podnikání společnosti. Tyto změny v návycích zákazníků, případně obchodních partnerů, mohou být jak hrozbou, tak i příležitostí pro podnik. Jako příklad lze uvést změny v životosprávě a životním stylu obecně, se stále větším důrazem na aktivní odpočinek formou sportu. Společnost, která tyto návyky v rámci svého působení podporuje, se pak těší u sociálního okolí uznání.

---

<sup>44</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela: *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4

Následuje technologické prostředí. Jak již název prozrazuje, jedná se o analýzu odvětví z pohledu technologického rozvoje, vývoje nových technologií, a hrozbě, či příležitosti, kterou tyto nové technologie přináší. V opačném případě může být pro firmu také prospěšná tradiční výroba, jestliže se v daném odvětví tradiční výroba cení.

Legislativní prostředí zahrnuje zákonná omezení a opatření, které ovlivňují působení společnosti na trhu. Zatímco politické prostředí se zabývá současnou (a potencionálně budoucí) politickou sférou, legislativní prostředí se zabývá následky předešlé politické sféry, dále pak hrozby nové legislativy ze strany současné (či budoucí) politické sféry, a v neposlední řadě pak i nařízení a pravidla na úrovni nadnárodních organizací, případně i místní legislativy jako krajské či okresní vyhlášky.

Posledním oddílem je ekologické prostředí. V současné době je stále více pozornosti věnováno tzv. ekologické odpovědnosti firem – ekologické prostředí se zabývá otázkami řešení problematiky ochrany životního prostředí, a to z pohledu místního, národního, či světového. Investicí do technologií, podporující ochranu životního prostředí, vede u firmy k zisku pozitivního věhlasu.

### 2.3.7 Stanovení organizační struktury

Nejběžnějšími modely jsou vertikální, horizontální a kombinovaná organizační struktura – vertikální organizační struktura upřednostňuje větší množství manažerských úrovní, kde každý manažer zpravidla spravuje jednotlivce, či malé týmy pracovníků. Horizontální organizační struktura upřednostňuje jediného manažera, který dohlíží a zodpovídá za práci velkého týmu zaměstnanců. Kombinovaná je kompromisem mezi předem zmíněnými organizačními strukturami.

Samotné stanovení organizační struktury je snadné. Na základě znalosti pracovních pozic v rámci společnosti podnikatel stanoví, kolik úrovní v rámci vertikální organizační struktury se v podniku nachází. Jednotlivé pozice jsou pak umístěny na linii své úrovně. Je vhodné seskupovat jednotlivé pozice vedle sebe, jedná-li se o pracovní pozice v rámci jednoho týmu. Následuje doplnění vazeb mezi jednotlivými pracovními pozicemi.

### 2.3.8 Segmentace trhů

Celkový trh je tedy vhodné fragmentovat na menší úseky, které se vyznačují charakteristikami vhodných zákazníků dané společnosti. Výsledkem jsou cílové trhy, na kterých bude firma působit, tedy fragmenty celkového trhu, jejichž potřeby se nejlépe

shodují s nabídkou společnosti. V podnikatelském plánu jsou pak uvedeny informace jak o celkovém trhu, tak o jednotlivých cílových trzích. Tyto informace jsou velmi zajímavé pro potenciální investory.

Správné vyčlenění charakteristik cílových trhů je velmi důležité – čím lépe jsou určené potřeby cílového trhu, tím lépe podnik přizpůsobí svou nabídku tomuto tržnímu segmentu. To se následně projeví v mnohem větší spokojenosti u zákazníků, což má vliv na celkový výnos. Mezi kritéria, které je zapotřebí o cílovém trhu znát, patří jeho velikost, růst, unikátnost nabízených konkurenčních produktů a celková síla a působnost konkurence na daném cílovém trhu, dále také potřeby zákazníků a jejich dosažitelnost.

### 2.3.9 Marketingový mix

Po identifikaci trhů i konkurence je dalším krokem určení marketingového mixu<sup>45</sup>. Ten obsahuje informace o každém z klíčových produktů či služeb, které společnost nabízí. Tento souhrn všech podstatných produktů v rámci marketingového mixu je pak sjednocen do formy produktového portfolia. Jednotlivé metody pro stanovení marketingového mixu jsou uvedeny níže, obecně však marketingový mix obsahuje informace o ceně, kvalitě a charakteristikách produktu či služby, balení, způsobu, jakým je produkt představen zákazníkům, o distribučních cestách, kterými je produkt doručen zákazníkům, a dalších.

Součástí podnikatelského záměru také musí být marketingový plán. Zde jsou v detailu popsány především vlajkové výrobky, případně služby, které u společnosti tvoří hlavní příjem. Zatímco technický popis výrobků je spíše součástí technické části podnikatelského záměru, marketingový plán se zaměřuje na detaily jako je cena, očekávaný objem obchodu, distribuční cesty, způsob promoce daných výrobků, a další. Marketingový plán přímo navazuje na informace z předešlých částí podnikatelského záměru, jako je analýza segmentů trhu, cílové skupiny zákazníků, technické specifikace výrobku či služby, a podobně. Pointou je vytvořit obchodní strategii, která zajistí odbyt produktů společnosti a přísun peněžních prostředků.

Většina marketingových plánů vychází z marketingového mixu. Existuje několik metod, jak určit marketingový mix, s tím že každá metoda je různě detailní: obsahuje více či méně informací. Pro některé podniky je marketingový plán důležitější než jiné části

---

<sup>45</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

podnikatelského záměru – v tomto případě bývá marketingový mix detailnější. Příkladem mohou být obchodní firmy, kdežto v případě ryze výrobních firem, které své výrobky dodávají svým stálým odběratelům (zpravidla pro následný prodej) lze očekávat značně zjednodušený marketingový mix.

Nejběžnější používaná metoda je marketingový mix 4P. Zkratka „4P“ přitom představuje anglické pojmy „product“ (výrobek, produkt), dále „price“ (cena), „place“ (česky místo, zde se však hodí lépe české označení distribuce, popřípadě distribuční cesty a „propagation“ (propagace, případně plán propagace). Tyto čtyři oblasti definují základní marketingový mix, a jsou přímým podkladem pro potřeby marketingového plánu.

Pod oblastí **produkt** se většinou uvádí popis produktů, které jsou předmětem hlavní podnikové činnosti, a jejichž následný prodej tvoří pro firmu hlavní zdroje příjmů. Navazuje na technickou část podnikatelského záměru, kde jsou produkty popsány detailně, zatímco v případě marketingového mixu jsou produkty definovány z pohledu zákazníka. Důraz je tedy kladen na informace o kvalitě, značce a designu, a dále o příslušných službách k produktu jako je záruka či servis. Potřeby a požadavky zákazníka vychází z předešlé segmentace trhu, kdy tato očekávání daných skupin cílových zákazníků byly stanoveny.

Další kapitolou marketingového mixu je **cena**. Zde není pouze uvedená plánovaná cena za výrobek, ale především celková cenová politika podniku. Ta zahrnuje tvorbu cen v závislosti na různých parametrech, a přímo vychází z technické části podnikatelského záměru. Na základě segmentace a analýzy trhu může mít společnost jednotné ceny pro veškeré zákazníky, případně i ceny rozdílné, jedná-li se o různé lokality či skupiny zákazníků. Tvorba ceny se může také lišit v závislosti na očekávaných nákladech – například dle složitosti použité distribuční cesty, objemu prodeje, a podobně. Samotný objem obchodu může mít dopad na cenu produktu, příkladem může být množstevní sleva při odběru vyššího množství produktu, které zajišťuje odbyt výroby. Dalším podstatným parametrem je vývoj ceny v čase – zde především záleží, zda produkt společnosti je sezónní, nebo přímo závislý na změnách ekonomických hodnot daného regionu jako jsou hodnota nemovitostí či surovin v regionu. Cenová politika by také měla obsahovat informace o plánovaných zavádějících cenách a výprodejích.



Pointou cenové politiky je především uvést produkt na trh, kdy daná cena musí odpovídat požadavkům zákazníků, cenám konkurence, a věhlasu podnikové značky. Cílem podniku zpravidla bývá snaha dosáhnout nejvyššího podílu na trhu, nebo potlačení konkurence, případně maximalizace zisku. V případě méně pozitivního vývoje bývá cílem podniku zachování vlastní pozice na trhu, udržení nižší ceny za produkt než u konkurence, či jen snaha ekonomicky přežít do doby, než se situace zlepší.

**Distribuce** je součástí marketingového mixu, která se zabývá způsobem doručení produktu z podniku k zákazníkovi pomocí distribučních cest (také zvaných distribuční kanály). Existuje množství distribučních cest, a většina podniků se zaměřuje hned na několik. Některé segmenty zákazníků totiž využívají určitou distribuční cestu, jde tedy o způsob, jak rozšířit své působení na trhu. V případě nepředvídatelných změn (jako je změna legislativy, či přírodní pohroma, například) má pak společnost možnost lépe reagovat na tuto změnu, protože mají na výběr z více distribučních kanálů.

Zpravidla se podnik rozhoduje, zda bude své produkty prodávat přímo, nebo využije zprostředkovatelů, případně obojích možností. Tyto dvě hlavní cesty se pak následně větví do obrovského množství distribučních cest, jejichž vhodnou kombinací pak společnost dosáhne efektivní distribuce. Zpravidla se podnik snaží o to, aby byla distribuce efektivní, rychlá a s nízkými náklady. Vzhledem k tomu, že distribuce většího množství produktů bývá velmi nákladná, existují distribuční řetězce, do kterých se podnik může napojit, a které usnadňují tok produktů od podniku směrem k zákazníkům. Jedná se například o zaběhnuté obchodní cesty. Mezi další pojmy, spojené s distribucí, je vhodné zmínit přímý prodej, kdy společnost využívá své vlastní obchodní síť, obchod přes zprostředkovatele, kdy podnik používá cizí obchodní síť, většinou formou prodeje produktů jinému podniku, který pak dále produkty prodává cílovým zákazníkům, a v neposlední řadě multimarketing, který je kombinací své vlastní obchodní sítě a sítí cizích.

Poslední částí marketingového mixu 4P je **propagace**. Tato část je věnována rozšiřování povědomí zákazníků o existenci produktu společnosti. Bez jakékoliv formy propagace by produkt na trhu neuspěl, protože by se o něm zákazníci nedozvěděli. Existují dva hlavní způsoby propagace – přímá a nepřímá. Nejběžněji využívaná forma je propagace nepřímá, kdy společnost plošně produkt představí skupině zákazníků. Jde tedy o formu propagace zaměřenou na tržní segmenty. Posléze navazuje přímá propagace, kde je produkt představen konkrétnímu zákazníkovi. Správně zvolená přímá propagace

má silnější účinek na konkrétního zákazníka, kdežto nepřímá propagace je obecnější, a oslovuje větší skupinu zákazníků.

Formy propagace mohou být různé – od televizní reklamy přes účast na veřejných akcích až po individuální oslovení zákazníka písemně, telefonicky, ústně či e-mailem. Pro správnou volbu propagace je zapotřebí mít správné a detailní informace o zvolených segmentech zákazníků a o distribučních kanálech, které firma bude využívat. Nevhodně zvolená propagace může totiž způsobit i ztrátu zákazníka, či distribučního kanálu. Propagace také působí na image společnosti – dobrá image může působit jako pasivní forma propagace, ale nevhodně zvolená či urážlivá forma propagace může způsobit úpadek image společnosti.

### 2.3.10 Technicko-ekonomická studie, produkční plán

U nových firem je realizační projektový i produkční plán vytvořen na základě původní technicko-ekonomické studie<sup>46</sup>. Ta se opírá o různé finančně-ekonomické analýzy, a byla vytvořena před sestavením podnikatelského záměru a obsahuje předběžné informace o tom, zda je záměr vůbec realizovatelný. V případě již zaběhnutých firem, pokud se nejedná o expanzi na nový trh, bude podkladem pro vytvoření realizačního projektového a produkčního plánu obdobný plán z minulosti.

Vytvoření produktového plánu na delší období přináší lepší pohled na dopad, který by realizace podnikatelského záměru měla na celou společnost. Nejjednodušším způsobem, jak tohoto dosáhnout, je využít produkčního plánu pro výrobu jednoho výrobku, a rozšířit jej na měřené období. Tento způsob však nemusí být nejefektivnější. V případě, že podnik bude vyrábět současně více výrobků, a bude-li součástí výroby i odstávka, potřebná například pro úpravu podnikové haly pro pokračování výroby, případně lze-li v některé části výroby současně pracovat na několika produktech, může být vhodnější výrobu rozčlenit na jednotlivé úseky, a pracovat na výrobě v daných úsecích, čímž společnost lépe využije kapacit<sup>47</sup>. Tento postup posléze napomáhá efektivně stanovit odstávky, případně plně využít kapacity prací na několika částech výroby souběžně.

---

<sup>46</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>47</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

Efektivní organizace produkce podniku spadá pod strategické rozhodování společnosti. Jako problematické se jeví především investice do opravárenských služeb u produktů a výrobků, které jsou individualizované. Zde je poměrně náročné určit, jak dlouho bude daná oprava či úprava trvat – je zapotřebí mít časové rezervy, které počítají s potencionálním zdržením vzhledem k specifickému uzpůsobení produktu. Dalším způsobem, jak podobnou službu či výrobu zohlednit v produkčním plánu podnikatelského záměru, je volba reprezentativních výrobků, a popis produkce daného výrobku či služby vzhledem k jednotkovému produkčnímu plánu, i celkovému ročnímu (půlročnímu, kvartálnímu, měsíčnímu) produkčnímu plánu.

## 2.4 Financování projektu

V následující kapitole bude věnována pozornost financování podnikatelského záměru. Existují dva základní způsoby – vlastní a cizí zdroje. V návaznosti na finanční plán bude větší pozornost věnována finančním výkazům, a jednotlivým ukazatelům

### 2.4.1 Finanční výkazy

**Finanční výkaz**<sup>48</sup> je uspořádaný soubor jasně definovaných informací, které jsou podloženy účetně, slouží tedy zejména ke zlepšení účetní evidence v podniku. Z tohoto důvodu dodržují jasnou kostru, a ve finančním plánu jsou využívány pro svou přehlednost a snadnou srovnatelnost s finančními výkazy jiných podniků. Průnikem finančních výkazů vznikne detailní přehled o výnosech, ztrátách, nákladech, příjmech a výdajích, dále pak o celkovém majetku společnosti, včetně jeho současného účelu v podniku. Souhrn finančních výkazů také poskytuje přehled o tocích peněžních prostředků, které vyjadřují schopnost podniku reagovat na změny a krize v ekonomickém prostředí.

**Výnosy**<sup>49</sup> jsou především výkony vzniklé hospodářskou činností jako výroba výrobků určených k prodeji, dodání zboží nebo poskytnutí služeb, mezi další typy výnosů pak lze zahrnout i výnosy z prodeje majetku, nároku na provozní dotace, dále úroky, penále, pokuty, náhrady škod aj. Vykazovány jsou v okamžiku dodání zákazníkovi, případně při naskladnění výrobků na sklad, tedy bez vazby na příjem platby. Jsou zvýšením ekonomického prospěchu.

---

<sup>48</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>49</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

Matematickým opakem výnosů jsou pak **ztráty**. Ty se projeví v podniku také v daném okamžiku, příkladem by mohla být krádež výrobku z prodejny podniku, případně ztráta uskladněných výrobků ve skladě, zapříčiněná požárem skladu, a jiné. Jsou snížením ekonomického prospěchu, a hlavním rozdílem oproti nákladům je to, že u ztrát nelze předpokládat, že v budoucnu povedou k novým výnosům.

Na rozdíl od **výnosů**<sup>50</sup>, příjmy zaznamenávají skutečné přijetí platby, tedy úhradu zákazníkem za zboží, výrobky, služby apod. Příjmy mohou být uhrazeny hotově, převodem na účet i jinými způsoby – podstatné je, že došlo k převodu finančních prostředků mezi zákazníkem a firmou.

**Náklady**<sup>51</sup> vyjadřují spotřebu materiálu, služeb, opotřebení majetku, vynaloženou práci zaměstnanců a jiné prostředky vydané k dosažení výnosů. Vykazovány jsou bez vazby na platbu. Jsou snížením ekonomického prospěchu. Nicméně, jejich vynaložení je nezbytné pro funkci provozu hospodářské činnosti podniku, jehož vyvrcholením je dosažení zisků – lze tedy očekávat, že vynaložení nákladů nyní povede k vytvoření výnosů v budoucnu.

**Výdaje**<sup>52</sup> jsou skutečným vydáním platebních prostředků, které navazují na náklady. Lze zde zahrnout útraty typu úhrada dodavateli za materiál, službu, platba mezd zaměstnancům, pojistného pojišťovně, úroků věřiteli a podobně.

**Výkaz zisků a ztrát**<sup>53</sup> je přehled uspořádaných položek nákladů a výnosů a výsledku hospodaření. Ve výkaze se uvádějí výnosy a náklady a z nich vyplývající zisk nebo ztráta účetní jednotky. Je sestavován v druhovém nebo účelovém členění, a to narůstajícím způsobem za účetní období současně a minulé. Pro potřeby podnikatelského plánu lze také vytvořit očekávaný výkaz zisků a ztrát pro účetní období budoucí, které bude realistickým očekáváním dopadu inovace.

---

<sup>50</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>51</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>52</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>53</sup> SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

*„Ve výkazu zisku a ztráty jsou uspořádány a označeny položky nákladů a výnosů a výsledku hospodaření.“<sup>54</sup>*

**Rozvaha<sup>55</sup>** je finanční výkaz o majetku účetní jednotky – aktiva a zdrojů krytí – pasiva k určitému dni, tzv. rozvahovému dni. Aktiva v rozvaze se musejí rovnat součtu pasiv.

*„V rozvaze jsou uspořádány a označeny položky majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv.“<sup>56</sup>*

**Přehled o peněžních tocích<sup>57</sup>** (cashflow statement) doplňuje výkaz zisku a ztráty a rozvahu. Dává informaci o likviditě účetní jednotky, o tom, jestli financování činnosti bylo z vlastních nebo externích zdrojů. Výkaz se člení na peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti. Vychází se z výsledku hospodaření, který se dále upravuje mimo jiné o nepeněžní operace.

*“Přehled o peněžních tocích je rozpisem vybraných položek majetku a podává informaci o přírůstcích (příjmech) a úbytcích (výdajích) peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v členění na provozní, investiční a finanční činnost v průběhu účetního období.“<sup>58</sup>*

**Vlastní zdroje<sup>59</sup>** financování obchodního majetku podniku jsou tvořeny základním kapitálem z vkladů vlastníků a složkami, vzniklými hospodařením podniku,

---

<sup>54</sup> Vyhláška 500/2002 Sb. kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví [online]. In. Sbírka zákonů. 2002 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz/](http://www.zakonyprolidi.cz/): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>. § 3

<sup>55</sup> SRPOVÁ, Jitka: Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>56</sup> Vyhláška 500/2002 Sb. kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví [online]. In. Sbírka zákonů. 2002 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz/](http://www.zakonyprolidi.cz/): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>. § 3

<sup>57</sup> SRPOVÁ, Jitka: Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

<sup>58</sup> Vyhláška 500/2002 Sb. kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví [online]. In. Sbírka zákonů. 2002 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz/](http://www.zakonyprolidi.cz/): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>. § 3

<sup>59</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

což jsou zejména kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledky hospodaření běžného a minulých let

**Cizí zdroje**<sup>60</sup> financování podniku jsou dluhem, který musí podnik splatit v určitém časovém úseku. Cizí kapitál se dělí na krátkodobý, tedy do jednoho roku a dlouhodobý. Krátkodobé cizí zdroje jsou závazky k dodavatelům, zaměstnancům, státu z titulu nezaplacených daní, krátkodobé bankovní úvěry nebo finanční výpomoci, vydané dluhopisy, dlužné dividendy a další. Dlouhodobé cizí zdroje jsou zejména bankovní úvěry, vydané dluhopisy se splatností delší než jeden rok, závazky z obchodních vztahů s dlouhou dobou splatnosti, odložený daňový závazek aj.

**Úvěr**<sup>61</sup> jako cizí zdroj financování je pro podnik zdrojem dočasně přijatých finančních prostředků, které musí podle předem dohodnutých podmínek vrátit a zpravidla v průběhu trvání hradit určený úrok.

---

<sup>60</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

<sup>61</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

### 3 Současný stav společnosti F.M.T. Group s.r.o.

Tato část práce je věnována společnosti F.M.T. Group s.r.o. v její současné podobě. První část této kapitoly je věnována historii společnosti, od jejího počátku až do současné doby. Následuje bližší seznámení s činností společnosti a poslední část je věnována současnému stavu společnosti z ekonomického pohledu.

#### 3.1 Současný stav a vývoj společnosti

Firma F.M.T. Group s.r.o. vznikla 6. ledna roku 2005, založili ji 4 společníci – dva z České republiky, dva ze Slovenska.

Již z této skutečnosti je zřejmé, že se firma z velké části věnuje obchodu mezi Českou republikou a Slovenskem. Hlavním předmětem činnosti společnosti je velkoobchod s použitými kovoobráběcími a tvářecími stroji.

Firma byla založena bez většího vkladu finančních prostředků, počátek podnikání byl založen zejména na strojírenských znalostech majitelů a jejich orientaci na trhu s kovoobráběcími stroji.

Společnost měla sídlo v pronajatých prostorách ve Frýdku-Místku, které sloužily výhradně jako kanceláře.

Během velmi krátké doby firma rozšířila svou působnost na trhu s kovoobráběcími stroji na většinu Evropy a část Asie, ojediněle pak i na jiné části světa jako USA, Austrálii a podobně. V prvních 6 letech byly pronajaty proskladování zboží, nejčastěji pak bylo zboží nakupováno skladem u dodavatele a rovnou převáženo k zákazníkovi. Pro dokreslení podnikatelské činnosti je potřeba vysvětlit, že kovoobráběcí stroje jsou rozměrné zboží o váze několika tun. S jeho manipulací a přepravou souvisí značné přepravní a manipulační náklady a také samozřejmě organizační náročnost.

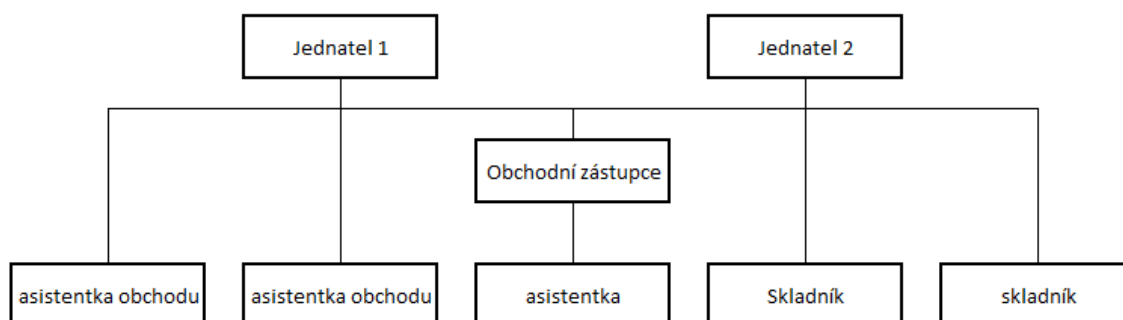
Jelikož podnikání bylo v prvních letech úspěšné, podařilo se v roce 2011 zakoupit skladovací halu s portálovým mostním jeřábem. Nové prostory byly v následném roce zrekonstruovány a nově k nim byla postavena administrativní budova. Společnost tak získala vlastní prostory pro sídlo i pro skladování zboží. Rozšiřováním činnosti a zvyšováním tržeb firma dokázala udržet na trhu své místo a zvládla reagovat na narůstající nároky zákazníků, zejména na kvalitu strojů a tím i rostoucí ceny zboží.

Dalším vývojem firmy bylo v roce 2017 úspěšné dokončení výstavby nové skladovací haly.

Společnost má sídlo a hlavní provozovnu své činnosti v Sedlištích, objekty jsou v majetku podniku. Obchodní zastoupení má dále v Brně, kde je pouze administrativní zázemí v pronajatých prostorách.

Firma měla v roce 2019 pouze 8 zaměstnanců, z toho byli dva jednatelé. Průměrný přepočtený stav zaměstnanců byl 6.

*Schéma 3.1. – Organizační struktura společnosti*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.2 Činnost společnosti

Sortiment nabízeného zboží zahrnuje soustruhy, ohýbačky, vodorovné vyvrtávačky, brusky, frézky, karusely, lisy, nůžky, obráběcí centra, pálicí stroje, lasery, stroje na ozubení, válcovačky závitů, vrtačky, drátové rezačky, zakružovačky, vysekávací stroje a jiné.

S růstem firmy se rozšiřuje i podnikatelská činnost společnosti. Nyní společnost nabízí rovněž stroje modernizované i nové. Zprostředkovane pak nabízí i opravy strojů. Tento podnikatelský záměr se právě zaměřuje na rozšíření této činnosti, a především realizaci oprav zčásti vlastními kapacitami.

### 3.3 Současné ekonomické výsledky

Dosavadní ekonomické výsledky a struktura odbytiště je zobrazena v následujících tabulkách a grafech. Obrat v jednotlivých letech se hodně liší. Je to dáno charakterem podnikání, jde převážně o obchodní činnost a o jednotlivé dodávky, které jsou pro odběratele dlouhodobou investicí. Jako příklad lze uvést rok 2015, kdy se podařilo sjednat dodávku několika velkých strojů odběrateli ze Slovenska.



V tomto roce došlo ke značnému nárůstu tržeb. Realizace takových obchodních případů probíhá mnohdy několik měsíců, příprava i mnohem déle. Z tohoto důvodu má společnost v některých měsících jen malé tržby, a v momentě, kdy se zakázka dokončí, se tržby značně zvýší.

V průběhu existence firmy došlo k malé změně ve vlastnické struktuře společnosti. Jeden ze společníků v roce 2017 odprodal svůj podíl ve společnosti ostatním.

Vzhledem k tomu, že firma nabízí použité stroje, je schopna nabídnout svým zákazníkům optimální poměr výkonu a ceny jimi požadovaného zboží. Díky své široké znalosti trhu s kovoobráběcími stroji je společnost schopna svým klientům zajistit i stroj modernizovaný, případně zařídit pořízení či výrobu nového stroje.

Z hlediska kategorizace účetních jednotek dle zákona 563/1991 Sb. je firma F.M.T. Group s.r.o. malou účetní jednotkou. Podnik překročil dvě hraniční hodnoty: hodnotu aktiv, která dosahuje hodnoty nad 9 mil. Kč celkem, a roční úhrn čistého obrátu nad hodnotu 18 mil. Kč.

Účetní závěrka společnosti byla v letech 2018 a 2019 povinně ověřována auditorem dle paragrafu §20 zákona č. 563/1991 v aktuálním znění<sup>62</sup>.

### 3.3.1 Vývoj tržeb společnosti z prodeje zboží a služeb

Tržby společnosti značně kolísají v jednotlivých letech. Je to dáno charakterem podnikatelské činnosti. Záleží na tom, kolik obchodních případů a v jakém objemu se podaří sjednat. Pro odběratele je pořízení strojů investičním výdajem. Výši tržeb tedy ovlivňuje i schopnost a ochota investorů obnovovat výrobní zařízení. Tato nepochybně souvisí s celkovou hospodářskou situací. Objem obchodů závisí také na struktuře sjednaných obchodů, v době, kdy odběratelé pořizují novější zařízení, prodávají se stroje novější za vyšší cenu.

---

<sup>62</sup> Zákon č. 563/1991 Sb. *Zákon o účetnictví* [online]. In. Sbírka zákonů. 15.11.1991 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>. §20

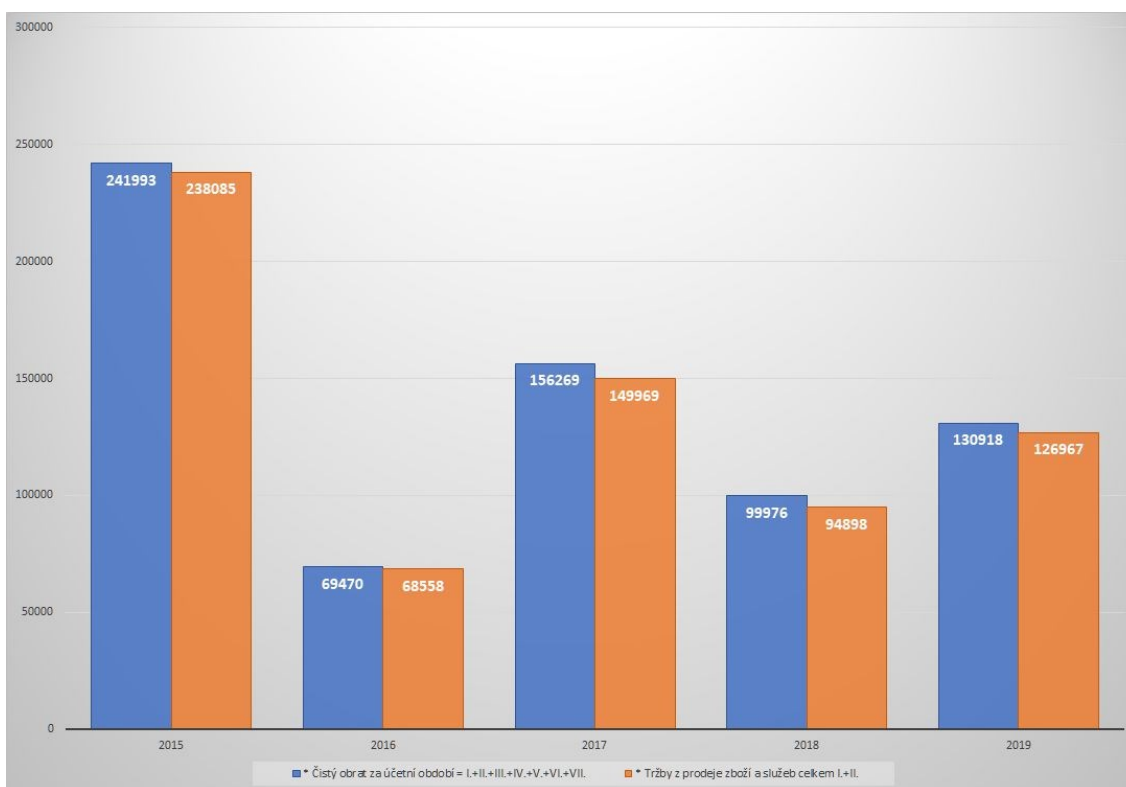
Tab. 3.3.1 - Vývoj tržeb společnosti z prodeje zboží a služeb

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY: DRUHOVÉ ČLENĚNÍ (tis. Kč)</b> <b>Období od:</b>	<b>1.1.2015</b>	<b>1.1.2016</b>	<b>1.1.2017</b>	<b>1.1.2018</b>	<b>1.1.2019</b>
<b>Období do:</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2019</b>
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 285	1 565	2 974	718	4 393
II. Tržby za prodej zboží	233 800	66 993	146 995	94 180	122 574
Celkem tržby z prodeje služeb a z prodeje zboží	238 085	68 558	149 969	94 898	126 967

Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Proměnlivý objem obchodní činnosti, resp. vývoj tržeb je pozorovatelný také v grafickém zobrazení.

Graf 3.3.1 - Vývoj tržeb společnosti z prodeje zboží a služeb s porovnáním s celkovým obrátem společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

### 3.3.2 Vývoj zisku společnosti v jednotlivých letech

Čistý zisk společnosti se také výrazně liší za jednotlivá období. Souvisí s výší celkového obrátu firmy, tedy se zde opět projeví objem obchodů, které se společnosti podařilo dokončit. Z posuzovaných pěti let byl nejnižší zisk dosažen v roce 2016, v tomto období byl i nejnižší obrát.

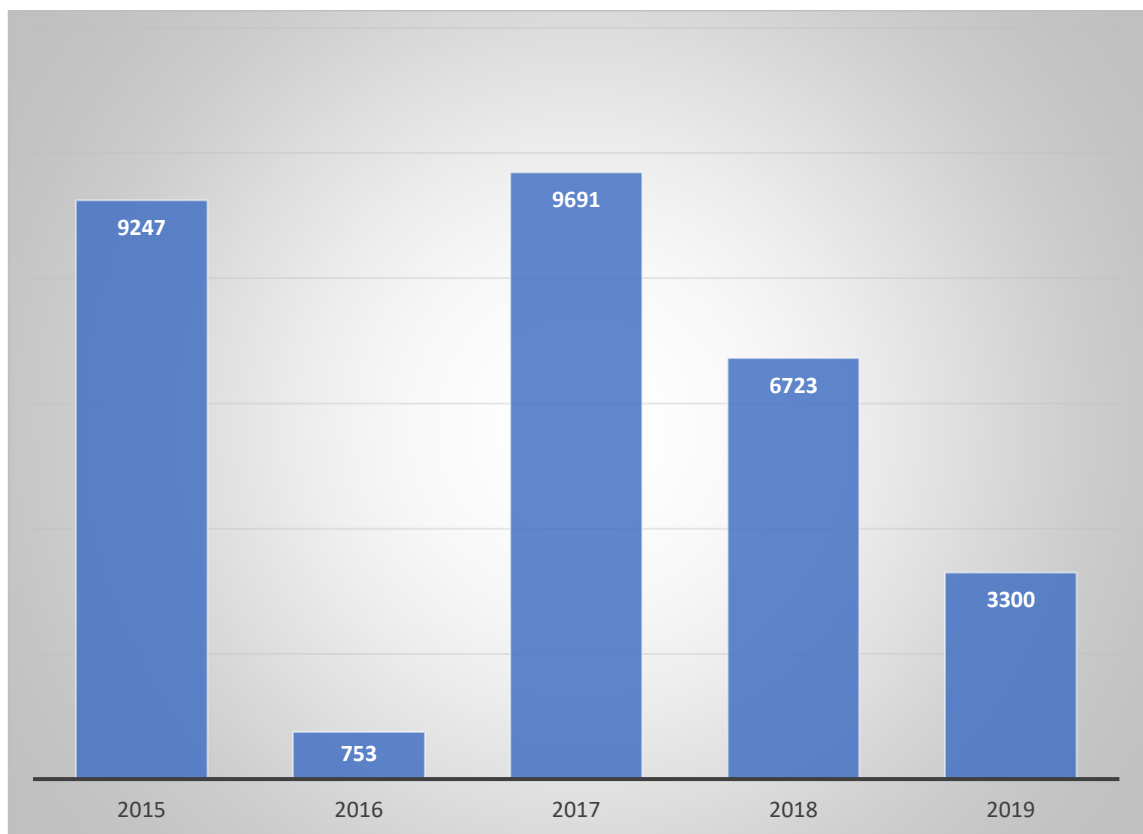
Tab. 3.3.2. - Vývoj zisku společnosti v jednotlivých letech

<b>Období od:</b>	<b>1.1.2015</b>	<b>1.1.2016</b>	<b>1.1.2017</b>	<b>1.1.2018</b>	<b>1.1.2019</b>
<b>Období do:</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2019</b>
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	9 247	753	9 691	6 723	3 300

Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

V následujícím grafu je kolísání zisku v jednotlivých letech patrné.

Graf 3.3.2. - Vývoj zisku společnosti v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování - dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

### 3.3.3 Struktura tržeb z hlediska teritoria odbytu

Společnost dodává zboží odběratelům z celého světa. Struktura tržeb dle místa odbytu se v průběhu let měnila. V posledním období se zejména zvedl vývoz zboží do zemí mimo Evropskou unii, vyváželo se například do Indie, Mexika, či Kolumbie.

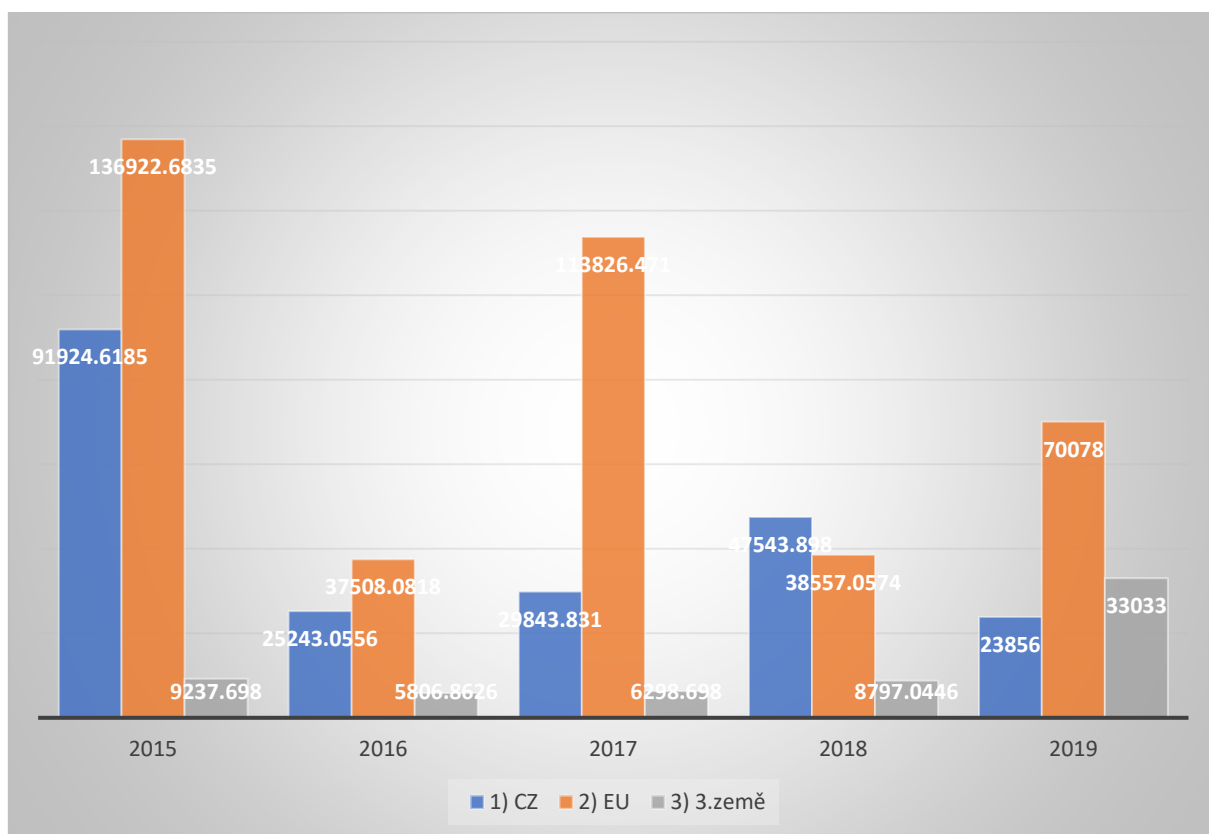
Tab. 3.3.3. - Struktura tržeb z hlediska teritoria odbytu

Období od:	1.1.2015	1.1.2016	1.1.2017	1.1.2018	1.1.2019
Období do:	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Struktura tržeb v tis. Kč: 1) CZ	91 925	25 243	29 844	47 544	23 856
2) EU	136 923	37 508	113 826	38 557	70 078
3) 3. země	9 238	5 807	6 299	8 797	33 033
	<b>238 085</b>	<b>68 558</b>	<b>149 969</b>	<b>94 898</b>	<b>126 967</b>
Struktura tržeb v %: 1) CZ	38,61 %	36,82 %	19,90 %	50,10 %	19,25 %
2) EU	57,51 %	54,71 %	75,90 %	40,63 %	52,93 %
3) 3. země	3,88 %	8,47 %	4,20 %	9,27 %	27,82 %

Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Z grafické formy prezentace výsledků tržeb je patrný rostoucí význam mimoevropských trhů. Evropské země i přesto většinou zůstávají trhem s největším objemem tržeb.

Graf 3.3.3. - Struktura tržeb z hlediska teritoria odbytu



Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

### 3.3.4 Účetní výkazy za období 2015 až 2019

Současná hospodářská situace firmy je zřejmá z účetních výkazů – rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích – zveřejněných ve sbírce listin a předběžných výkazů společnosti za rok 2019.

Z výkazu zisku a ztrát za toto období je viditelné kolísání jak tržeb, celkového obratu, tak výsledku hospodaření společnosti. Firma v období let 2015 až 2019 zaměstnávala v průměru 6 zaměstnanců. Osobní náklady vzrostly v roce 2019 oproti roku 2015 o 19 %. Tento nárůst spíše odpovídá růstu mezd jednotlivých zaměstnanců. V položce úpravy hodnot v provozní oblasti jsou zejména odpisy dlouhodobého hmotného majetku, a to hlavně odpis skladovacích hal, administrativní budovy a vozidel, která společnost vlastní. Finanční výsledek hospodaření vzniká převážně z kurzových rozdílů. Jelikož firma obchoduje se zahraničním, jsou její tržby a tím i hospodářský výsledek ovlivněn vývojem kurzu Kč k ostatním měnám, zejména EUR.

Tab. 3.3.4. - Vybrané údaje z výkazu zisku a ztrát společnosti za období 2015-2019

<b>Období od:</b>	Číslo řádku	<b>1.1.2015</b>	<b>1.1.2016</b>	<b>1.1.2017</b>	<b>1.1.2018</b>	<b>1.1.2019</b>
<b>Období do:</b>		<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2019</b>
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	4 285	1 565	2 974	718	4 393
II. Tržby za prodej zboží	002	233 800	66 993	146 995	94 180	122 574
A. VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	003	222 310	64 519	130 847	82 904	118 675
+ OBCHODNÍ MARŽE	007	28 222	18 992	29 740	22 433	17 369
+ VÝKONY	008	4 285	3 658	3 683	1 633	4 393
+ PŘIDANÁ HODNOTA	011	15 775	6 132	19 831	12 909	8 292
D. OSOBNÍ NÁKLADY	012	2 129	2 291	2 302	2 236	2 533
E. ÚPRAVY HODNOT V PROVOZNÍ OBLASTI	017	1 527	2 639	3 479	3 504	2 069
III. Ostatní provozní výnosy	023	0	24	3 431	3 342	2 756
F. OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	027	406	402	3 813	2 519	1 911
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	033	11 713	824	13 668	7 992	4 535
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	051	-282	-275	-1 541	325	-328
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	058	9 247	753	9 691	6 723	3 300
* Čistý obrat za účetní období	059	241 993	69 470	156 269	99 976	130 918

Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Z údajů výkazu rozvaha je znatelný postupný pokles aktiv, je to zejména postupným poklesem oběžných aktiv. Dlouhodobý hmotný majetek nejvíce vzrostl v roce 2016 a 2017, což je způsobeno výstavbou druhé skladovací haly. Ze struktury pasiv je zřejmý nárůst vlastního kapitálu, ten v roce 2019 činil 74156tis.Kč, což je oproti roku 2015 nárůst o skoro 10 %. Pokles vlastního kapitálu v roce 2018 oproti roku 2017 byl způsoben výplatou podílu na zisku společníkům. Firmě postupně klesají cizí zdroje, a to jak krátkodobé závazky, tak dlouhodobé závazky. Z dlouhodobých se jedná zejména o bankovní úvěr související s pořízením skladovací haly.

Tab. 3.3.4. - Vybrané údaje z výkazu rozvahy za období 2015-2019

		v tis. Kč				
Období od:	Číslo řádku	1.1.2015	1.1.2016	1.1.2017	1.1.2018	1.1.2019
Období do:		31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	140 665	127 189	127 969	117 167	101 612
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	003	19 312	27 107	33 573	30 736	29 391
B.II. DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	014	19 312	27 107	26 994	24 366	22 017
B.III. DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	027	0	0	6 579	6 370	7 374
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	037	121 078	99 869	93 983	86 181	72 045
C.I. ZÁSoby	038	45 286	52 074	44 951	48 510	26 407
C.II. POHLEDÁVKY	046	21 994	22 544	17 569	14 920	20 610
C.IV. Peněžní prostředky	071	53 798	25 251	31 463	22 751	25 028
<b>PASIVA CELKEM</b>	080	140 665	127 189	127 969	117 167	101 612
A. VLASTNÍ KAPITÁL	081	67 541	68 294	77 985	74 386	74 156
B. + C. CIZÍ ZDROJE	103	73 124	58 895	49 984	42 781	27 456
C. ZÁVAZKY	109	73 124	58 895	49 984	42 781	27 456
C.I. Dlouhodobé závazky	110	4 857	5 436	2 653	1 538	800
C.II. Krátkodobé závazky	125	68 267	53 459	47 331	41 243	26 656

Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Z přehledu o peněžních tocích jsou zachyceny peněžní toky podle členění z provozní činnosti, investiční činnosti, finanční činnosti. V letech 2016, 2017 jsou větší výdaje vztahující se k investiční činnosti, což souvisí s investicí do nové skladovací haly, v roce 2018 je vyšší výdaj z finanční činnosti, z důvodu vyšších vyplacených podílů majitelům.

Tab. 3.3.4. - Vybrané údaje z přehledu peněžních toků za období 2015-2019

tis. Kč	1.1.2015	1.1.2016	1.1.2017	1.1.2018	1.1.2019
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	11 431	549	12 127	8 317	4 207
A*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	40 213	-18 692	19 582	1 403	6 849
B*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-5 685	-10 434	-10 587	1 001	-304
C*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-1 399	579	-2 783	-11 116	-4 268
F. Čisté zvýšení, resp.snížení peněžních prostředků	33 129	-28 547	6 212	-8 712	2 277

Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Podrobné údaje z účetních výkazů – rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích – viz. tabulka v příloze 1.

## 4 Podnikatelský záměr zahájení opravárenské činnosti

Tato část bakalářské práce obsahuje vytvořený podnikatelský plán pro zahájení opravárenské činnosti firmou F.M.T. Group s.r.o. který byl vytvořen na základě podnikatelského záměru společnosti snížit náklady, vydané na menší opravy strojů. Tento podnikatelský plán je okleštěnou variantou běžného podnikatelského plánu. Je tomu tak z důvodu, že se nejedná o zcela novou společnost, a některé části, které jsou u podnikatelského plánu normálně vypracovány, jsou již součástí hlavní činnosti podniku, čímž je nákup a prodej použitých kovoobráběcích strojů.

### 4.1 Podnikatelská vize

Firma obchoduje převážně s použitými kovoobráběcími stroji. Před zakoupením takového stroje nechává společnost F.M.T. Group s.r.o. provést diagnostiku a zhodnocení technického stavu stroje dodavatelskou firmou. Některé zakoupené zboží je následně ihned prodáno odběrateli. Tento způsob je výhodný z hlediska úspory nákladů za demontáž a přepravu ze skladu na sklad s následnou montáží. Některé stroje jsou převezeny do haly v Sedlišti a následně nabízeny zákazníkům. Jelikož se jedná o rozměrné stroje je potřeba jejich převoz realizovat v demontovaném stavu, s tím souvisí pak i následná montáž po doručení stroje do cílové lokality. Jelikož se jedná většinou o použité stroje, vyžadují servis a čištění. Zákazníkům je stroj prodán v technickém stavu, v jakém byl odběrateli předveden. Následně pak společnost zprostředkovává případnou opravu nebo na základě konkrétního požadavku zákazníka zajišťuje modernizaci stroje. Ta se provádí buď přímo u zákazníka, nebo u firem, které modernizaci provádějí ve svých výrobních prostorách. Firma rovněž vykupuje celé soubory strojů nebo stroje ve špatném technickém stavu. Ty jsou demontovány na příslušenství a použitelné díly, které jsou posléze prodány. Velké zásahy jako modernizace strojů jsou prováděny u specializovaných firem, kam se zboží převez. Společnosti vznikají velké výdaje za odbornou demontáž a montáž strojů, uvedení strojů do provozuschopného stavu, servis strojů na skladě a za opravy v rámci reklamace. Všechny tyto činnosti v současné době zajišťují dodavatelské firmy.

Nově zaváděnou činností bude především kontrola technického stavu při nákupu, demontáž stroje k přepravě a následná montáž u zákazníka nebo na skladě. Dále zde patří opravy v rámci záručního a pozáručního servisu u dodávaného zboží. Jelikož se jedná o rozmanitý sortiment zboží, náhradní díly a jiný materiál bude firma i nadále zajišťovat u



dodavatelů, případně nechá díly vyrobit na zakázku. V rámci nové činnosti společnosti bude zajištění těchto dílů, jejich doprava ke stroji a montáž, výměna dílů a samotná oprava stroje, je-li to technicky možné. Z důvodu velmi rozmanitého sortimentu prodávaného zboží se předpokládá, že část činnosti bude i nadále řešena dodavatelskými firmami, a to zejména montáže, demontáže a opravy technologicky složitějších zařízení. Firma bude i nadále objednávat služby k nakládce strojů, jako je například manipulace s těžkými předměty za použití jeřábu. Přeprava bude také řešena přes dodavatele.

Rozšíření stávajících aktivit by nemělo vyžadovat významné investiční výdaje. Společnost vlastní dvě skladovací haly, z nichž v jedné bude vytvořen prostor pro novou činnost.

Přínos v případě dodavatelských oprav pro externí zákazníky není cílem tohoto záměru, i když se předpokládá, že v případě volných kapacit budou řešeny i takové poptávky a dojde tak i k částečnému navýšení obrátu společnosti.

Nákladné modernizace nebo velké opravy budou i nadále zprostředkovány zákazníkům u specializované firmy.

Celkově je podnikatelská vize postavena nikoliv jako navýšení tržeb a obrátu, ale jako úspora nákladů. K té dochází nahrazením dodavatelsky zajišťované servisní služby činností, prováděnou vlastními zaměstnanci a prostředky.

Podnikatelský cíl pro tento podnikatelský záměr byl stanoven za pomoci metody SMART. Záměr má pouze jediný finální cíl – ten byl stanoven zodpovězením pomocných otázek.

*Tab.4.1. – Stanovení podnikatelské vize*

Stanovení podnikatelské vize	
Co?	Servisně montážní práce na kovoobráběcích strojích
Jak?	Vlastními zdroji
Kdy?	Za tři roky
Kde?	Ve vlastní hale
O kolik?	3 milióny Kč ročně
Proč?	Úspora na nákladech

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Aplikací metody SMART si firma F.M.T. Group, s.r.o. stanovila jako podnikatelský cíl:

**Opravami strojů vlastními prostředky chce firma dosáhnout úspory na nákladech 2 milióny Kč ročně během období 3 let.**

Lze tedy říct, že mantrou společnosti je jednoduchá fráze „šetři náklady“.

Je nutno podotknout, že opravou strojů se zde zamýšlí i montážní a demontážní práce, výměny náhradních dílů, a podobně. Primárně jsou předmětem této činnosti stroje v nabídce společnosti F.M.T. Group s.r.o. výjimečně se však může jednat i o stroje, u kterých si zákazník přeje pouze provést opravu na zakázku.

## 4.2 Strategický plán

Společnost již má vlastní prostory, sídlo a současně hlavní provozovnu v Sedlišti. Toto místo je z geografického hlediska výhodnou polohou, jelikož firma obchoduje zejména se zákazníky z EU. Nejvíce realizovaných obchodů je na Slovensku, druhým nejčastějším místem odbytu je Polsko. Tedy i pro opravy, záruční a pozáruční servis je výhodné umístění základny pro opravárenskou činnost právě v současných prostorách firmy. Vzhledem k tomu, že charakter činnosti bude vyžadovat v 80 % případů dojíždění zaměstnanců na místo opravovaného stroje, převážení dílů a jiného materiálu, je sídlo v blízkosti hranic s Polskem a Slovenskem ideální pro úsporu času i nákladů na dopravu.

Sedliště je obec v blízkosti měst Frýdku-Místku, Havířova a Ostravy, je tedy i výhodná pro dojíždění zaměstnanců. Z hlediska strategie lze konstatovat, že záměr se orientuje na konkrétní, úzce stanovený cíl<sup>63</sup>.

V současné situaci nastupující hospodářské krize je dobré se zaměřit na úsporu nákladů v podniku. Proto je zavedení tohoto záměru pro společnost výhodné a mělo by posílit její ekonomickou stabilitu.

V rámci strategického plánu podnikatelského záměru bylo vypracováno několik analýz. Mezi ty patří PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, a SWOT analýza pro

---

63 FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

společnost F.M.T Group s.r.o. Kombinací těchto analýz lze simulovat makroprostředí a mikroprostředí, ve kterém firma působí.

#### 4.2.1 PESTLE analýza

##### **Politické faktory**

Vzhledem ke krizové situaci, způsobené současnou epidemií nemoci Covid-19, a nutnosti zavést krizová opatření, je těžké stanovit politickou stabilitu současné administrativy. Vládní nařízení o karanténě a omezení volného pohybu zapříčinilo současnou ekonomickou krizi, a v jiných státech také otevřelo cestu k narušení současného politického systému. V případě, že by se situace nezlepšila, hrozí nepokoje z řad obyvatelstva vůči vládě, což by mohlo otevřít cestu k pokusu o změnu politické sféry.

##### **Ekonomické faktory**

Jedním z faktorů ekonomického prostředí je růst hrubého domácího produktu. V případě jeho zvyšování dochází i k větší poptávce po zboží dodávaného společností a potažmo tím i nárůstu poptávky po montážně servisních pracích. V případě snížení hospodářského růstu bude trend opačný. Společnost však má nízkou zadluženost, je tedy předpoklad, že i případnou hospodářskou krizi je schopna překonat. Na výsledky společnosti má značný vliv rovněž vývoj kurzu eura k české koruně. Velká část tržeb je fakturována zákazníkům ze zahraničí právě v eurech. Vzhledem k rychlému nárůstu cen zboží v současné době lze očekávat i nárůst inflace.

##### **Sociální faktory**

Současná pandemie má velký sociální dopad na způsob práce, obzvláště v podniku, kde je nezbytně nutná fyzická přítomnost zaměstnance. Omezení způsobená karanténou zapříčinila rozvoj práce z domu, což se ve společnosti projevilo především na administrativní složce zaměstnanců. Plánovaný podnikatelský záměr má v plánu najmout nové pracovníky na pozice montérů. Zde je značným sociálním faktorem i situace na trhu práce, kde je nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro tuto pozici. Vlivem karantény lze však očekávat zvýšení nezaměstnanosti, včetně pozic v strojírenském oboru. Je tedy možné, že toto riziko nedostatku kvalifikovaných osob bude vyřešeno dopadem důsledků karantény. To také může vést ke snížení ceny práce, proti čemuž ale bude působit očekávaný nárůst inflace.

##### **Technologické faktory**

Neustále vznikají nové technologie, v souvislosti s tím se mění i poptávka po strojích. Zájem vzrůstá po novějších zařízeních, která splňují stále náročnější požadavky zákazníků.

Nastupující celosvětová hospodářská krize však omezí investiční možnosti standardních zákazníků, což pravděpodobně zvýší zájem stávajících klientů o služby F.M.T. Group s.r.o. v oblasti nákupu a repase strojů, zařízení a technologických celků.

### **Legislativní faktory**

Rizikem pro činnost firmy je v současné době platné omezení volného obchodu se zbožím a omezení cestování. Jak již bylo v této práci uvedeno, společnost dodává stroje zákazníkům v rámci Evropské Unie a v menším množství i mimo Evropskou Unii.

Stávající pandemie nemoci Covid-19 prokázala, jak snadné je v době krize implementovat vládní opatření, které zásadně omezují mezinárodní výměnu zboží, platby a pohyb osob. Tato opatření se do budoucna jeví jako zásadní bariérou zejména pro firmy, které generují zisk z neomezeného pohybu zboží, peněz a osob.

Společnost se řídí zákonem 90/2012 Sb. Obchodní korporace<sup>64</sup> se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.<sup>65</sup>

### **Ekologické faktory**

V současné době ekologické snahy jsou poněkud v ústraní vzhledem k současné pandemii. S tou spojená karanténa měla vesměs prospěšný dopad na životní prostředí, jelikož byla značně omezená výroba.

Společnost svou činností nenarušuje životní prostředí. Je důsledně dbáno o dodržování zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech, společnost dbá i na ekonomické využívání vstupů, úspor energie a pitné vody.

Firma neprovádí prvovýrobu s velkým zatížením životního prostředí. Její negativní vliv je proto omezený a týká se převážně jen vlivů plynoucích z dopravy zboží a využívání montážních a skladovacích hal a kancelářských prostor. Kovový odpad ve formě nepoužitelného šrotu, zničených součástí strojů a podobné výstupy firma nechává recyklovat.

Snahou firmy nejen z ekologických, ale i z ekonomických důvodů, je minimalizovat délku přepravy a zároveň dbát o maximální vytižení dopravních

---

<sup>64</sup> Zákon 90/2012 Sb. *o obchodních korporacích* [online]. 2020 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>. §777

<sup>65</sup> Zákon 90/2012 Sb. *o obchodních korporacích* [online]. 2020 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>. §777

prostředků. Zároveň jsou důsledně dodržovány veškeré normy a podmínky spojené s přepravou nebezpečných látek (ADR) např. důsledné dodržování přepravy strojů bez provozních náplní, které by mohly uniknout při případné technické závadě nebo havárii. Pravidelně jednou ročně je prováděno školení zaměstnanců v oblasti bezpečného nakládání s nebezpečnými látkami a přípravky. Pro nakládání se vzniklými odpady byl zaveden systém, který odděluje vzniklý spalitelný odpad od zbytku. Vytápěná část sídla společnosti je postavena jako nízkoenergetická stavba.

#### 4.2.2 Porterova analýza 5 sil

Následuje Porterova analýza 5 sil. Ta doplňuje předešlou PESTLE analýzu o konkrétnější pohled na strojírenský trh a jeho účastníky.

##### **Stávající konkurence**

Opravám kovoobráběcích strojů se věnuje řada menších i větších firem. Demontáže a montáže strojů jsou v současné době zajišťovány jak drobnými živnostníky, tak většími firmami, které se zabývají i modernizací strojů, případně i jejich výrobou. Níže jsou uvedeny popisky stávajících společností, které jsou hlavními konkurenty společnosti F.M.T. Group s.r.o.:

##### *IMONT Press s.r.o.*

Předmětem činnosti firmy IMONT Press s.r.o. jsou montáže tvářecích strojů a zařízení stěhování strojů, opravy kovacích a tvářecích strojů, a jiných technologických zařízení. Opravy a montážní či demontážní práce jsou předmětem hlavní činnosti podniku od roku 1997.

##### *DAYTOS.CZ servis s.r.o.*

Jedná se o společnost zajišťující opravy strojů a zařízení, montáže a demontáže. Vznikla v roce 2017.

##### *FMT Power s.r.o.*

Jak název již napovídá, společnost byla v minulosti propojena majetkově na základě podílů stejných majitelů. Převedením podílů na současného majitele pak došlo k oddělení. Nyní se společnost se zabývá opravami, v poslední době se ale více specializuje na výrobu horizontálních vyvrtávaček.

##### *Lemakor s.r.o., Prakovce, Slovensko*

Společnost provádí hlavně generální opravy a modernizace obráběcích strojů. Od začátku podnikání F.M.T. Group s.r.o. s touto firmou spolupracuje. Podnikatelský záměr nepředpokládá ukončení spolupráce s touto firmou, jelikož náročné modernizace a

generální opravy strojů nejsou předmětem záměru: tyto úpravy budou i nadále prováděny ve firmách jako je právě společnost Lemakor s.r.o. Společnost také zajišťuje montáže, demontáže a drobné opravy strojů, vzhledem k majetkovému propojení obou firem však nebude docházet ke konkurenčnímu ohrožení záměru.

*LEMAKOR s.r.o., Brno*

Jedná se o české zastoupení firmy Lemakor s.r.o. Situace je tedy shodná jako v případě společnosti Lemakor s.r.o. Slovensko. Předmět činnosti je taktéž stejný a rovněž došlo k majetkovému propojení s firmou F.M.T. Group s.r.o.

*TDZ Turn s.r.o.*

Tato společnost se zabývá především výrobou vertikálních a horizontálních soustruhů, opravy a montáže jsou jen doplňkovou činností.

*ŽĐAS, a.s.*

Jedná se o výrobní společnost, která mimo jiné nabízí i opravy, modernizace a rekonstrukce obráběcích strojů. Jedná se o stabilní, silnou společnost, je jedním z hlavních konkurentů společnosti Lemakor.

*Bonaldo s.r.o.*

Jde o podnik, který nabízí montáž, údržbu, servis, stěhování strojů a průmyslových zařízení.

**Nová konkurence**

Dalším sledovaným aspektem je rivalita z pohledu nové konkurence. Vznik nového konkurenta na poli servisu kovoobráběcích strojů je možný. Vzhledem k podnikatelskému záměru, který je postaven převážně na rozšíření společnosti o nové vnitropodnikové služby je riziko ohrožení ze strany nové konkurence nízké. Dalším faktorem jsou zde vstupní bariéry. Ačkoliv z pohledu legislativy zde není mnoho omezení pro vstup do oboru, strojírenské odvětví je silně postaveno na zkušenostech, znalostech a především na kontaktech a referencích. Nově vzniklé firmy tedy musí překonat značnou konkurenci ze strany již zavedených společností, jelikož zákazníci v daném oboru preferují reference a loajalitu proti levnějším službám od nového, neprověřeného dodavatele. Tato nedůvěra se zpravidla netýká zahraničních zákazníků.

### **Vliv zákazníků**

Hlavní činností korporace je obchod s použitými kovoobráběcími stroji, společnosti se daří neustále rozšiřovat strukturu svých odběratelů, a to z různých zemí. Současně se neustále rozšiřuje nabídka strojů k prodeji. Tím, že se převážně jedná o použité stroje, jsou pro klienty zajímavé především z hlediska příznivého poměru užitné hodnoty k ceně. Záměr spočívající v zajištění demontáží, montáží a drobných oprav vlastními zaměstnanci by měl mít kladný vliv i pro potenciální klienty, zejména v rychlejším zajištění záručního a pozáručního servisu, montáží stroje po dodání, a podobně.

### **Vliv dodavatelů**

Pro hlavní činnost je zásadní nabídka použitých kovoobráběcích strojů na trhu. Ta v závislosti na současné ekonomické situaci může být nižší. Společnost proto svou činnost v minulých letech rozšířila o nabídku strojů nových, případně modernizovaných. Nabídka použitých strojů závisí silně na vývoji ekonomiky a na schopnosti firem obnovovat svá výrobní zařízení.

Podnikatelský záměr bude zde mít značný dopad na úroveň vlivu dodavatelů. V současné době firma musela služby jako demontáž, opravu, montáž či zhodnocení technického stavu stroje pořídit od dodavatele. Částečným převedením této činnosti na vlastní zdroje dochází i k částečnému odpoutání od závislosti na dodavatelích.

### **Substituty**

Vzhledem k tomu, že stroje jsou pro zákazníky nezbytné, mnohdy plní unikátní funkci v rámci jejich vlastního podniku, jsou opravárenské služby nezbytné. Jediným substitutem by zde bylo pořízení nového stroje, případně výroba stroje pro vlastní použití. Tyto varianty jsou však velmi drahé a pro drtivou většinu zákazníků nerealizovatelné. Vzhledem k pořizovací ceně nových zařízení je u stávající klientely firmy toto riziko nízké. To samé platí pro celé odvětví.

Následuje SWOT analýza, která navazuje na předešlé metody, a doplňuje celkový pohled na společnost ze strategického hlediska.

#### **4.2.3 SWOT analýza**

Pro zhodnocení možnosti realizace podnikatelského záměru byla provedena SWOT analýza. Bylo zhodnoceno vnější i vnitřní prostředí a sestavena souhrnná tabulka silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jako silné stránky jsou v následující tabulce hodnoceny kladné interní faktory, slabými jsou záporné interní faktory. Z

externího prostředí vycházejí kladné stránky jako příležitosti firmy a slabé stránky jsou pro podnik hrozbou. Silnou stránkou projektu jsou zejména nízké vstupní náklady záměru, je to hlavně z důvodu, že společnost vlastní dvě skladovací haly a může v jedné z nich vytvořit dostatečný prostor pro novou činnost. Slabou stránkou projektu je zejména různorodost sortimentu, se kterým firma obchoduje, tím stoupá náročnost na zaměstnance z hlediska jejich znalostí a praxe pro servisně-opravářenskou činnost. Příležitostí se jeví zejména očekávaná větší nabídka strojů v důsledku předpokládané hospodářské krize, kde může společnost využít výhodu v tom, že dokáže s nižšími náklady realizovat opravy a servis těchto strojů a tím je rychleji a s vyšším ziskem nabídnout k prodeji potencionálním zákazníkům. Největší hrozbou je možnost poklesu poptávky po kovoobráběcích strojích, tedy sortimentu, se kterým firma obchoduje a který by dle tohoto záměru měl být vlastními silami i servisován.

Tab.4.2.3. – SWOT analýza

SWOT analýza	Kladné	záporné
<b>Interní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízké vstupní náklady podnikatelského záměru</li> <li>- vlastní prostory pro realizaci</li> <li>- znalost trhu a konkurence</li> <li>- praxe majitelů v oboru 15 let</li> <li>- výhodná geografická poloha firmy</li> <li>- finanční stabilita podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- různorodost plánovaných prací, (sortiment prodáváných strojů v různém stavu, stáří, opotřebení)</li> <li>- náročné na technické znalosti pracovníků</li> <li>- vysoká hmotnost opravované techniky vyžadující koordinaci s přepravci, dodavateli speciální techniky</li> <li>- velká závislost existence firmy na osobách majitelů</li> </ul>
<b>Externí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobá spolupráce s odběrateli v dodávkách strojů bude výhodou pro nabídku oprav strojů</li> <li>- nástup předpokládané hospodářské krize může být příležitostí právě pro prodej použité techniky</li> <li>- v důsledku krize dojde rovněž pravděpodobně k větší nabídce použitých strojů a jejich příznivější ceně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek pracovníků s dostatečnou kvalifikací</li> <li>- hospodářská krize a s tím související obecně nižší poptávka po kovoobráběcích strojích od zákazníků, kteří omezí investice do hmotného majetku</li> <li>- riziko negativního vývoje kurzu Kč/EUR</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Závěr strategického plánu

V návaznosti na tyto analýzy a na stávající strukturu společnosti, je záměrem podnikatelského plánu realizovat opravy, montáže a demontáže ve třech lokalitách – u dodavatele, v místě sídla společnosti ve skladovací hale, a u konečného zákazníka. Sídlo



a skladovací hala jsou umístěny v ideální lokalitě pro realizaci obchodu s většinou zákazníků – díky blízké vzdálenosti od hranic se Slovenskem a Polskem.

Současná ekonomická krize vyvolaná pandemií má potenciálně velký dopad na hlavní podnikatelskou činnost společnosti, vzhledem k omezení volného pohybu a zahraničního obchodu.

### 4.3 Realizační projektový plán

Vzhledem k faktu, že pro danou činnost není potřeba zdoluhavějších investičních příprav, je termín zahájení naplánován na 1.7.2020. Předpokládá se zaměstnání pracovníků, kteří již mají v této činnosti praxi, je tedy pravděpodobné, že během prvních dvou měsíců se činnost rozjede naplno. V následujících letech by pak mohlo dojít k mírnému navýšení realizovaných zakázek.

Živnostenské oprávnění pro plánovanou činnost již společnost vlastní v rámci živnosti Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – obory činnosti: výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů, výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a oprav elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí, výroba strojů a zařízení a v rámci řemeslné ohlašovací živnosti opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.

Jelikož firma vlastní dvě skladovací haly vybavené technikou pro naskladnění a vyskladnění zboží, není potřeba pro danou činnost pořizovat nové prostory. Počítá se pouze s reorganizací umístění stávajícího zboží, a tím vyčlenění poloviny jedné haly pro novou aktivitu.

V období před 1.7.2020 bude probíhat příprava na činnost, nábor zaměstnanců, výběr potřebného vybavení a jeho objednání.

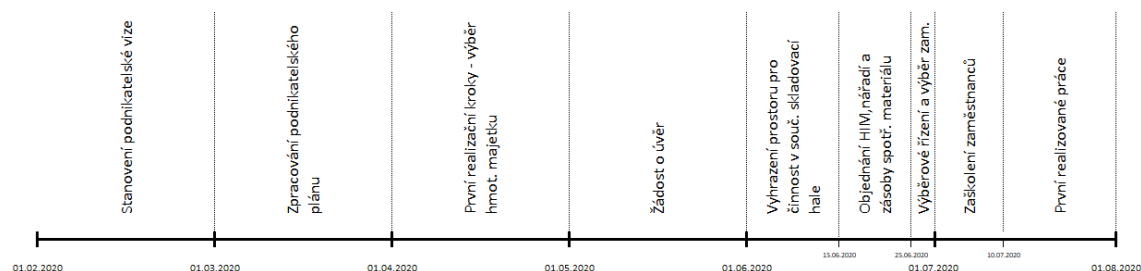
Současně v průběhu měsíce června proběhnou jednání s bankou ohledně poskytnutí úvěru na pořízení hmotného majetku k tomuto projektu. Vzhledem k výborné finanční bonitě firmy a dlouhodobé spolupráci s bankou ČSOB se předpokládá, že získání úvěru bude snadné.

Zakoupení vybavení je pak předpokládáno začátkem července 2020. Po nástupu zaměstnanců od 1.7.2020 bude provedeno jejich nezbytné zaškolení. Seznámení

pracovníků s požadovanou prací by mělo být rychlé, vzhledem k tomu, že firma vybírá zaměstnance s praxí v oboru.

Neměla by vzniknout žádná překážka pro zahájení plné činnosti již v červenci 2020.

Graf. 4.3. – Realizační projektový plán



Zdroj: Vlastní zpracování

Realizační projektový plán byl vizuálně vytvořen formou úsečkového grafu. Na grafu lze vidět jednotlivé plánované aktivity včetně časového harmonogramu.

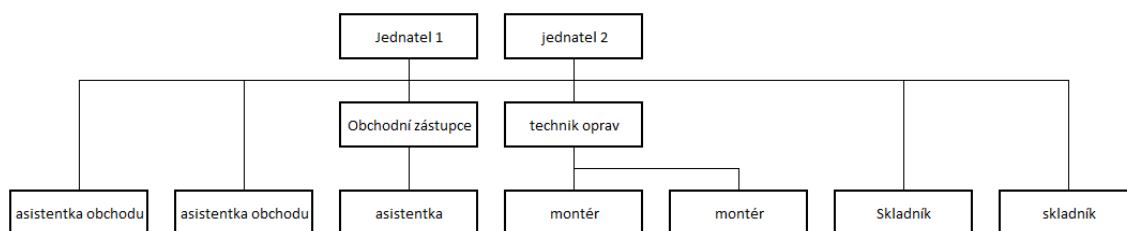
#### 4.4 Nová organizační struktura společnosti

Pro zamýšlenou činnost se předpokládá navýšení počtu zaměstnanců o tři. Jedná se o technika a dva montéry. Vzhledem k značnému vytížení majitelů a současně jednatelů firmy, kteří řídí celou společnost dojde k částečnému delegování pravomocí na technika, který bude jednotlivé zakázky oprav a servisů řídit, zajišťovat a na jejich realizaci dohlížet.

Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu, kde práci vykonávají dva jednatelé a 6 zaměstnanců, je organizační struktura velmi jednoduchá. Zároveň je ale větší nárok na samostatnost a zodpovědnost jednotlivých zaměstnanců. U technika je předpokladem, že se kromě organizování jednotlivých zakázek bude i aktivně podílet na samotných montážích.

Nově tedy bude ve firmě zaměstnáno 9 zaměstnanců, pod dozorem dvou aktivně pracujících jednatelů. Společnost měla kombinovanou organizační strukturu, která byla rozšířením o nové pracovní pozice upravena dle schéma níže:

Schéma 4.4. – Návrh nové organizační struktury společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.5 Finanční plán

Finanční plán má v tomto případě prokázat, zda realizace tohoto podnikatelského záměru bude mít vliv na výši hospodářského výsledku společnosti. Prioritou není navýšení tržeb společnosti, ale úspora nákladů za servisně opravárenské činnosti nakupované od dodavatelských firem.

V současné době se náklady na servisně opravárenské služby promítají v hospodářském výsledku ve výkazu zisků a ztrát ve dvou položkách. První jsou služby, kde jsou započteny opravy v rámci záručního a pozáručního servisu, náklady spojené s demontáží a montáží strojů při jejich prodeji, zhodnocení technického stavu stroje před jeho koupí, v případě, že se nákup nerealizuje, případně hodnota oprav, které společnost zajistila pro zákazníka. Významnější nákladovou položkou, ve které se hodnota oprav promítá, jsou náklady vynaložené na prodané zboží. Do skladové ceny zboží vstupují náklady při pořízení zboží, jako například demontáž, přeprava, servis a vyčištění stroje, oprava závady a podobně. Do nákladů se skladová cena zúčtuje v okamžiku prodeje zboží. Společnost účtuje o zásobách způsobem A.

Z účetního hlediska je někdy velmi tenká hranice mezi kategorií zboží a výrobek. Při samotném nákupu není zřejmé, jestli se na daném kusu budou dělat nějaké úpravy, nebo se prodá v nezměněném stavu. Tuto situaci společnost řeší vnitropodnikovou směrnicí, kde uvádí, že stroje budou účtovány jako zboží, jelikož jejich hlavní činností je nákup a prodej zboží v nezměněném stavu. Teprve v případě neúspěchu s prodejem v nezměněném stavu se přistupuje k servisním úpravám, případně modernizaci stroje. Ta je již předmětem dohody o prodeji stroje zákazníkovi, přímo dle jeho požadavku a objednávky. Fakturováno je pak samostatně v tržbách, a je uvedeno v položce prodej služby.

Zhodnocení dosavadních ekonomických výsledků společnosti bylo provedeno na základě uzávěrek 2015 až 2018 a předběžné, dosud auditorem neschválené, účetní závěrky za rok 2019. Výsledky tohoto roku se mohou nakonec lišit od zde uvedených.

Na základě účetních závěrek a interních dokladů, zejména analytické evidence jednotlivých účtů, byly vyčísleny částky nákladů, odpovídající opravám a servisním službám nakoupeným od dodavatelů. Podnikatelský záměr bude řešit pouze menší, technicky proveditelné servisní zásahy, velké modernizace zařízení budou i nadále probíhat u specializovaných firem, kam se stroj převez. Z tohoto důvodu byla částka nákladů rozdělena na servisní zásahy, technicky neproveditelné v rámci vlastní firmy, a opravy, případně montážní práce, které firma hodlá provádět vlastními zaměstnanci.

Pro to, aby výsledek propočtu co nejvíce odpovídal skutečnosti, byla částka těchto nákladů přepočtena na procenta k celkovým nákladům, vynaloženým na prodané zboží. Průměr těchto nákladů za období 2015 až 2019 činil 6,65 % z nákladů vynaložených na prodané zboží.

Náklady na prodané zboží byly průměrně ve výši 82,43 % tržeb z prodaného zboží.

Tab 4.5.1 – Výpočet úspory nákladů v položce A.1. náklady vynaložené na prodané zboží

	v tis. Kč	V %	
průměrná tržba z prodeje zboží za léta 2015-2019	132 908	21,31%	obchodní marže
Průměrné náklady vynaložené na prodané zboží za léta 2015-2019	109 557	82,43%	v % k tržbám z prodeje zboží
průměrné náklady na demontáže, montáže započtené v nákladech na prodané zboží – <b>plánováno nahradit vlastní činností</b>	7 277	-5,48%	v % k tržbám z prodeje zboží
		-6,64%	v % k nákladům na prodané zboží
<b>předpoklad</b> nákladů vynaložených na prodané zboží	102 280	76,96%	bez vlivu období, zvýšení tržeb apod.

Zdroj: Vlastní zpracování – vlastní výpočty

Ve finančním plánu na další období bude tedy počítáno s náklady na prodané zboží ve výši 76,96 % z tržeb za prodané zboží a to od 1.7.2020. V plánu tržeb je počítáno s meziročním nárůstem o 10 procent u prodeje zboží od roku 2021. V celkový tržbách jsou odhadem započteny i tržby za servisně-opravářské služby externím objednatelům. S těmito službami se počítá pouze pro případné využití volných kapacit montérů, není to hlavním záměrem firmy.

Servisní práce, provedené vlastními zaměstnanci, dle účetních předpisů správně vstupují do skladové ceny zásob. Provádí se pomocí aktivace vnitropodnikových služeb.

Pro přehlednost finančního plánu nebyla aktivace vnitropodnikových služeb ve výpočtu zohledněna. Finanční výsledek záměru tímto není ovlivněn, jelikož by aktivací došlo ke zvýšení v položce náklady na prodané zboží a snížení nákladů by se projevilo v položce aktivace. Počítá se s tím, že se hodnota zásob společnosti nemění.

Tab 4.5.2 – Výpočet úspory nákladů v položce A.3 služby

	v tis. Kč	V %	
průměrná tržba z prodeje zboží a služeb za léta 2015-2019	135 695		
Průměrné náklady na služby za léta 2015-2019	12 439	9,17%	v % k tržbám z prodeje zboží a služeb
průměrné náklady na montáže, záruční opravy započtené v nákladech na služby – <b>plánováno nahradit vlastní činností</b>	1 132	-0,83%	v % k tržbám z prodeje zboží a služeb
nákup externích služeb k plánované činnosti – např. spec. opracování dílů	50	0,04%	
<b>předpoklad</b> nákladů na služby	11 357	8,37%	bez vlivu období, zvýšení tržeb apod.

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je uveden plán tržeb a výkonové spotřeby na roky 2020 až 2022, plánovaný termín zahájení činnosti je 1.7.2020. V roce 2020 je tedy plánována úspora za 6 měsíců.

Tab 4.5.2 – Finanční plán – výpočet plánovaných úspor se zohledněním plánované realizace

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Plán		
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
<b>Období od:</b>	<b>1.1.2020</b>	<b>1.1.2021</b>	<b>1.1.2022</b>
<b>Období do:</b>	<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2021</b>	<b>31.12.2022</b>
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 643	5 382	5 915
- navýšení tržeb za služby - využití volných kapacit	250	550	600
II. Tržby za prodej zboží	130 000	143 000	157 300
<b>A. VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>119 444</b>	<b>129 096</b>	<b>142 000</b>
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	103 432	110 046	121 051
- z toho část ceny tvořená demontáží a montáží stroje	3 390	0	0
-% z toho část ceny tvořená demontáží a montáží stroje	3,28 %	0,00 %	0,00 %
- z toho část ceny tvořená montáží/techn. neprovedit. prostředky firmy	3 000	3 000	3 000
-% z toho část ceny tvořená montáží techn. neprovedit. prostředky firmy	2,90 %	2,73 %	2,48 %
A.2. Spotřeba materiálu a energie	4 228	6 677	7 339
A.3. Služby	11 784	12 373	13 610
- služby - záruční servis	561	0	0
- externí služby k opravám, např. opracování dílů	25	55	60

Zdroj: Vlastní zpracování - [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Finanční plán – výpočet plánovaných úspor se zohledněním plánované realizace s uvedením údajů za minulé období je uveden v tabulce v příloze 2.

Podnikatelský plán předpokládá nástup tří nových zaměstnanců.

#### 4.5.1 Kalkulace navýšení mzdových nákladů

Noví zaměstnanci nastoupí od 1.července 2020. Jedná se o technika oprav a dva montéry. V prvním roce realizace podnikatelského záměru je stanovena průměrná hrubá měsíční mzda technika oprav na částku 30 tisíc Kč, v případě montérů jde o částku 25 tisíc Kč. V celkových nákladech na zaměstnance jsou pak kromě sociálního a zdravotního pojištění započítány příspěvky na stravování, zdravotní péči, zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. Meziročně je pak počítáno s nárůstem mezd o 10 procent.

Tab 4.5.1 – Náklady na nové zaměstnance

Osobní náklady/na projekt		2020		2021		2022	
		měsíců	Kč	měsíců	Kč	měsíců	Kč
Hrubá mzda – technik/průměrná	30 000	6	180 000	12	396 000	12	435 600
Hrubá mzda – montér/průměrná	25 000	6	150 000	12	330 000	12	363 000
Hrubá mzda – montér/průměrná	25 000	6	150 000	12	330 000	12	363 000
Celkem hrubé mzdy	Σ		480 000		1 056 000		1 161 600
zákonné pojistné	33,80 %		162 240		356 928		392 621
Příspěvky na stravování			10 000		22 000		22 000
zdravotní péče			5 000		5 000		5 000
zákonné pojišť. Odpovědnosti	5,6 ‰		2 688		5 914		6 505
<b>MZDY a ostatní osobní náklady na projekt</b>			<b>659 928</b>		<b>1 445 842</b>		<b>1 587 726</b>
Cestovné			25 000		50 000		55 000
vzdělávání, školení			50 000		20 000		20 000

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.2 Kalkulace nákladů na pořízení majetku

Pro zahájení činnosti je předpoklad pořízení drobného majetku v pořizovací ceně do 40 tisíc Kč, zejména ručního nářadí a sady pro diagnostiku v celkové hodnotě 300 tisíc Kč. Nákup bude financován z vlastních zdrojů společnosti.

Dále je v plánu pořízení vysoko zdvižného vozíku a nákladního automobilu s nosností do 3,5 tun. Automobil bude využíván hlavně k převážení lehčích dílů, a nářadí potřebného k montáži.

Tab 4.5.2 – Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Pořizovací cena: odpis sk. 2/60měsíců – předpokládaná doba použitelnosti

		Rovnoměrný účetní odpis (Kč)		
		2020	2021	2022
Vysokozdvíhový vozík na 5 t	400 000	40 002	80004	80004
automobil do 3,5 t	500 000	50 004	100008	100008
Celkem odpis		<b>90 006</b>	<b>180 012</b>	<b>180 012</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.3 Kalkulace nákladů souvisejících s úvěrem.

Na pořízení hmotného majetku bude využit úvěr od banky ČSOB s předpokládaným úrokem 4,9 % se splatností 36 měsíců. Celková výše úvěru bude 900 tisíc Kč.

V plánu je počítáno s tím, že společnost stávající úvěry doplatí na začátku roku 2021. Nebudou již tedy jiné splatné úvěry než úvěr na tento podnikatelský záměr. Vzhledem k dlouhodobě vysoké bonitě firmy neočekává společnost problémy s poskytnutím úvěru.

Tab 4.5.3 – Náklady související s úvěrem

úvěr	900 000,00 Kč
úrok	4,90 %
čerpání	01.07.2020
měsíční splátka	26 933,00 Kč

rok	počet splátek	úrok	zůstatek úvěru k 31.12.
2020	6	20 616,00 Kč	759 018,00 Kč
2021	12	30 676,00 Kč	466 498,00 Kč
2022	12	16 014,00 Kč	307 182,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, <https://www.vypocitat.cz/vypocet/uverova-kalkulacka/?p=900000&u=4%2C9&l=3>

Podrobný výpočet jednotlivých splátek je uveden v Příloze č. 7

## 4.6 Marketingový plán

Pro tento podnikatelský záměr nebyl zpracován marketingový plán. Důvodem je skutečnost, že celý podnikatelský záměr je cílen na snížení provozních nákladů, nezaměřuje se na získávání nových zákazníků nebo rozšiřování působnosti na trhu. Poskytování servisně opravárenských činností u strojů, které F.M.T. Group, s.r.o. současně neprodává, je předpokládáno pouze náhodně, například v období, kdy by společnost měla volné kapacity.

Podnikatelský záměr nemá na současnou marketingovou strategii společnosti žádný dopad. Ta je zpracovaná v souvislosti s hlavní činností společnosti, tedy prodejem použitých kovoobráběcích strojů. Strategie spočívá v oslovení zákazníka přímo, k tomu společnost využívá různých cest. Firma spolupracuje s externími prodejci v cílových zemích, svou současnou nabídku inzerují online a platí si reklamu na webových prohlížečích. Společnost dále nabízí své zboží potenciálním zákazníkům telefonicky, případně formou zaslání katalogu. Mají aktivní webové stránky. Posledním příkladem je reprezentace společnosti na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně.

Důkazem, že marketingová strategie společnosti funguje, jsou ekonomické výsledky společnosti a rozvoj z hlediska geografického rozšíření jejich činnosti, stroje jsou prodávány prakticky do celého světa.



## 5 Zhodnocení ekonomického přínosu podnikatelského záměru

Z výše uvedeného plynou následující hodnocení.

### 5.1 Výkaz zisku a ztrát na období 2020-2022 včetně výpočtu přínosu podnikatelského záměru

Dle předpokladu, popsaném v kapitole finanční plán, byl sestaven plánovaný výkaz zisku a ztrát na rok 2020, 2021 a 2022. Byla zpracována varianta se zavedením podnikatelského záměru a bez jeho zavedení, v následných sloupcích je uveden rozdíl, ze kterého je zřejmý dopad zaváděných opatření do čistého zisku společnosti. Uvedení záměru do praxe je plánováno na 1.7.2020. Navíc se v tomto roce v nákladech projeví nutné počáteční nákupy drobného vybavení k montážně opravárenským činnostem. Z výpočtu vyplývá navýšení zisku společnosti v roce 2020 o 1 milion 81 tisíc Kč, v roce 2021 o 2 milióny 613 tisíc Kč a v roce 2022 o 2 milióny 906 tisíc Kč.

Tab 5.1 – Plánovaný výkaz zisku a ztrát na období 2020 až 2022 vybrané údaje

Období od:	Číslo řádku	v tis. Kč		
		1.1.2020	1.1.2021	1.1.2022
Období do:		31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	4 643	5 382	5 915
II. Tržby za prodej zboží	002	130 000	143 000	157 300
<b>A. VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>003</b>	<b>119 444</b>	<b>129 096</b>	<b>142 000</b>
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	004	103 432	110 046	121 051
A.2. Spotřeba materiálu a energie	005	4 228	6 677	7 339
A.3. Služby	006	11 784	12 373	13 610
<b>+ PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>011</b>	<b>15 199</b>	<b>19 286</b>	<b>21 215</b>
<b>D. OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>012</b>	<b>3 473</b>	<b>4 540</b>	<b>4 986</b>
<b>E. ÚPRAVY HODNOT V PROVOZNÍ OBLASTI</b>	<b>017</b>	<b>2 400</b>	<b>2 400</b>	<b>2 400</b>
<b>* Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>033</b>	<b>9 276</b>	<b>12 296</b>	<b>13 779</b>
<b>* Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>051</b>	<b>229</b>	<b>219</b>	<b>234</b>
<b>** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>052</b>	<b>9 505</b>	<b>12 515</b>	<b>14 013</b>
<b>L. Daň z příjmů</b>	<b>053</b>	<b>1 806</b>	<b>2 378</b>	<b>2 662</b>
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>058</b>	<b>7 699</b>	<b>10 137</b>	<b>11 351</b>
<b>* Čistý obrat za účetní období</b>	<b>059</b>	<b>135 953</b>	<b>149 632</b>	<b>164 465</b>

Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Pro přehlednější informaci o přínosu tohoto podnikatelského záměru pro firmu byl zpracován výkaz zisku a ztrát také ve variantě bez zavedení podnikatelského záměru a následně vyčíslen rozdíl. Tyto rozdílové ukazatele přehledně informují o ekonomických výsledcích zavedení podnikatelského záměru.

Tab 5.1 – Plánovaný přínos podnikatelského záměru ve výkazu zisku a ztrát na období 2020 až 2022 vybrané údaje

		v tis. Kč		
Období od:	Číslo řádku	1.1.2020	1.1.2021	1.1.2022
Období do:		31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	250	550	600
II. Tržby za prodej zboží	002	0	0	0
<b>A. VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>003</b>	<b>-1 856</b>	<b>-4 333</b>	<b>-4 772</b>
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	004	-3 728	-7 830	-8 612
A.2. Spotřeba materiálu a energie	005	2 408	4 675	5 137
A.3. Služby	006	-536	-1 178	-1 297
<b>+ OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>007</b>	<b>3 728</b>	<b>7 830</b>	<b>8 612</b>
<b>+ VÝKONY</b>	<b>008</b>	<b>250</b>	<b>550</b>	<b>600</b>
<b>+ PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>011</b>	<b>2 106</b>	<b>4 883</b>	<b>5 372</b>
<b>D. OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>012</b>	<b>660</b>	<b>1 446</b>	<b>1 588</b>
<b>E. ÚPRAVY HODNOT V PROVOZNÍ OBLASTI</b>	<b>017</b>	<b>90</b>	<b>180</b>	<b>180</b>
<b>* Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>033</b>	<b>1 356</b>	<b>3 257</b>	<b>3 604</b>
<b>* Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>051</b>	<b>-21</b>	<b>-31</b>	<b>-16</b>
<b>** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>052</b>	<b>1 335</b>	<b>3 226</b>	<b>3 588</b>
<b>L. Daň z příjmů</b>	<b>053</b>	<b>254</b>	<b>613</b>	<b>682</b>
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>058</b>	<b>1 081</b>	<b>2 613</b>	<b>2 906</b>
<b>* Čistý obrat za účetní období</b>	<b>059</b>	<b>250</b>	<b>550</b>	<b>600</b>

Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Podrobný plánovaný výkaz zisku a ztrát na období 2020-2022 včetně výpočtu přínosu podnikatelského záměru je uveden v příloze

Z těchto výsledků je zřejmé, že splátky úvěru, který je na záměr plánován, společnost bude naprosto bez problémů splácet.

## 5.2 Varianty výkazu zisku a ztrát

Vzhledem k současné nestabilní hospodářské situaci byl proveden ještě výpočet dopadu zpracovávaného záměru do výsledku hospodaření společnosti v různých variantách, a to optimistické, reálné a pesimistické. Předpoklad nadcházející hospodářské krize může společnosti celkově snížit tržby z prodeje strojů, s tím by souvisel i nižší

objem montážně-servisních prací a tím i nižší úspora nákladů. Na druhou stranu je ale možné, že právě krize společnosti přinese nové obchodní příležitosti, nepochybně dojde k ukončení činnosti mnohých společností, a tím vznikne větší nabídka opotřebovaných strojů ke koupi.

Z hlediska odběratelů se dá předpokládat jistá opatrnost při investování, a tedy i větší pravděpodobnost zájmu o použitá starší zařízení než o nové, podstatně dražší, stroje. Je tedy velmi těžké v současné situaci odhadnout budoucí vývoj společnosti. Pro větší přehlednost byly varianty zpracovány pouze jako rozdíl způsobený zavedením tohoto podnikatelského záměru.

V **pesimistické variantě** je počítáno s poklesem úspory v položkách náklady na prodané zboží a služby o 15 %, a s poklesem tržby z montážně servisních služeb o 15 % oproti variantě reálné. Je počítáno s nižší cenou služeb, nejen s jejich menším objemem, z toho důvodu není změna u spotřeby materiálu. Ostatní náklady zůstávají ve všech variantách shodné. Daň z příjmu je vypočtena ve výši 19 % z navýšení hrubého výsledku hospodaření.

V **optimistické variantě** je naopak oproti reálné variantě kalkulováno se zvýšením úspory v položkách náklady na prodané zboží a služby. Je zřejmé, že při lepším vývoji hospodaření firmy, by pravděpodobně byl i vyšší nárůst tržeb z jejich hlavní činnosti, což taky podstatně ovlivní sledované úspory nákladů.

Tab 5.2 – Plánovaný přínos podnikatelského záměru ve výkazu zisku a ztrát na období 2020 až 2022 vybrané údaje ve třech variantách

tis. Kč	Dopad podnikatelského záměru do výkazu zisku a ztrát podniku								
varianta *	P	R	O	P	R	O	P	R	O
Období od:	1.1.2020			1.1.2021			1.1.2022		
Období do:	31.12.2020			31.12.2021			31.12.2022		
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	213	250	288	468	550	633	510	600	690
A. VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	-1 216	-1 856	-2 495	-2 982	-4 333	-5 684	-3 286	-4 772	-6 259
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	-3 169	-3 728	-4 287	-6 655	-7 830	-9 004	-7 321	-8 612	-9 904
A.2. Spotřeba materiálu a energie	2 408	2 408	2 408	4 675	4 675	4 675	5 137	5 137	5 137
A.3. Služby	-455	-536	-616	-1 002	-1 178	-1 355	-1 102	-1 297	-1 491
+ PŘIDANÁ HODNOTA	1 429	2 106	2 783	3 449	4 883	6 317	3 796	5 372	6 949
D. OSOBNÍ NÁKLADY	660	660	660	1 446	1 446	1 446	1 588	1 588	1 588
E. ÚPRAVY HODNOT V PROVOZNÍ OBLASTI	90	90	90	180	180	180	180	180	180
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	679	1 356	2 033	1 823	3 257	4 691	2 028	3 604	5 180
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-21	-21	-21	-31	-31	-31	-16	-16	-16
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	658	1 335	2 012	1 792	3 226	4 660	2 012	3 588	5 164
L. Daň z příjmů	125	254	382	341	613	885	382	682	981
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	533	1 081	1 629	1 452	2 613	3 774	1 629	2 906	4 183

\*  
P pesimistická  
R reálná  
O optimistická

Zdroj: Vlastní zpracování – dle výkazů společnosti, ke stažení na [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Varianty dopadů zavedení podnikatelského záměru do hospodaření společnosti v podrobném členění jsou uvedeny v příloze č. 4.

Předpokládané účetní výkazy 2020–2022 ve variantě se zavedením podnikatelského záměru a bez něj jsou uvedeny v příloze č. 5.

K podnikatelskému záměru byl vytvořen Lean Canvas, který složí jako stručné shrnutí nejdůležitějších bodů v podnikatelském záměru – uvedeno v příloze č. 6.

## 6 Závěr

Cílem podnikatelského záměru bylo zhodnotit, zda rozšíření podnikatelské činnosti firmy o opravy kovoobráběcích strojů je realistický projekt, který firmě přinese vyšší zisk. Smyslem záměru bylo uspořit náklady na servisně montážní práce, dosud zajišťované externími dodavateli.

Kromě realistické varianty je součástí finálního výpočtu také počítáno s optimistickou či pesimistickou variantou záměru. Ve variantě reálné byl vypočten přínos záměru v navýšení zisku společnosti o 6 milionů 600 tis. Kč za období od 1.7.2020 do 31.12.2022, tedy 30 měsíců.

V průběhu zpracování nebyla zjištěna žádná překážka pro realizaci tohoto podnikatelského záměru.

Podnikatelský plán má pět částí. Nová organizační struktura nepředstavuje překážku v implementaci podnikatelského záměru. Nové pracovní pozice budou snadno integrovány do současné organizační struktury. Realizační projektový plán umožňuje aplikaci podnikatelského záměru během 7 měsíců. Z pohledu marketingu není podnikatelský plán žádnou překážkou. Ačkoliv bude společnost nabízet své nové služby zákazníkům, primárním záměrem je využít oprav strojů ke snížení nákladů pro primární činnost společnosti – prodej použitých kovoobráběcích strojů. Z tohoto důvodu podnikatelský záměr neovlivní současnou marketingovou strategii – opravárenské služby budou začleněny do stávající strategie společnosti.

Na zavedení není potřeba vysokých investic. Finanční prostředky potřebné pro počáteční nákup náradí a materiálu společnost uhradí z vlastních zdrojů. Na dlouhodobý hmotný majetek bude čerpat úvěr. Vzhledem k dosavadním hospodářským výsledkům firmy a její dlouhodobé finanční bonitě, získání potřebného úvěru nebude problém.

Dle zpracovaného přehledu finančních toků je zřejmé, že počáteční výdaje společnost nijak neohrozí. Splácení úvěru firmu také neohrozí, jelikož je možné splátky snadno financovat z úspor, které zavedením podnikatelského záměru vzniknou.

Vzhledem k těmto výsledkům je podnikatelský záměr přijatelnou cestou, jak firma může značně ušetřit na nákladech. Podnikatelský plán je uskutečnitelný.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

SRPOVÁ, Jitka: *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80247-4103-1.

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

PINSON, Linda: *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. Tustin: Out of your mind...and into the marketplace, 2008. ISBN 0-944205-35-6.

DEDOUCHOVÁ, Marcela: *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

MAURYA, Ash: *Running lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media, Inc., 2012. ISBN 978-1-449-30517-8.

PILAŘOVÁ, Ivana, Ing.; PILÁTOVÁ, Jana, Ing.: *Účetní závěrka – Základ daně – Finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2018*. VOX a.s., 2018. ISBN 978-80-87480-69-4.

BRYCHTA, Ivan, RNDr. a kolektiv: *Meritum Účetnictví podnikatelů 2018*. Praha :Wolters Kluwer ČR, 2018, ISBN 978-80-7552-989-3.

HRUŠKA, Vladimír, Ing.: *Účetní manuál pro podnikatelské subjekty aneb Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou* Praha : GRADA Publishing,a.s. 2016 ISBN 978-80-247-5805-3.

KAWASAKI, Guy: *Umění rozjezdu*, Praha: GRADA Publishing a.s. 2010, ISBN 978-80-7349-244-1.

JUROVÁ, Marie, prof. Ing. CSc., *Základy podnikání*, Brno: KEY Publishing s.r.o. 2009, ISBN 978-80-87255-28-5.

MALACH, Antonín, doc. Ing. CSc., *Jak podnikat po vstupu do EU*, GRADA publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-0906-6.

## Internetové zdroje

Zákon č. 455/1991 Sb., *o živnostenském podnikání* [online]. In. Sbírka zákonů. 15.11.1991 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455/zneni-20200303>

Zákon č. 89/2012 Sb. *občanský zákoník* [online]. In. Sbírka zákonů. 22.03.2012 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 563/1991 Sb. *Zákon o účetnictví* [online]. In. Sbírka zákonů. 15.11.1991 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

Vyhláška 500/2002 Sb. *kteou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví* [online]. In. Sbírka zákonů. 2002 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>

Zákon 90/2012 Sb. *o obchodních korporacích* [online]. 2020 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz): <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Úvěrová kalkulačka [online]. Internet, 2020 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z: <https://www.vypocitat.cz>: <https://www.vypocitat.cz/vypocet/uverova-kalkulacka/?p=900000&u=4%2C9&l=3>

*Přeprava nebezpečných látek a věcí v režimu ADR*. [online]. CRDR spol. s r.o ©2020 [cit. 17.05.2020]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/adr-preprava-nebezpecnych-latek-a-veci/>

*Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. MŠCR: ©2017 [cit. 17.5.2020]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>

## Seznam zkratek

NOZ – nový občanský zákoník, Zákon č. 89/2012 Sb.

ZÚ – zákon o účetnictví, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

ADR - Accord Dangereuses Route (Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí)



Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2020



Martin Tirala  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha 1 - Rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích – období 2015-2019

Příloha 2 - Finanční plán – výpočet plánovaných úspor se zohledněním plánované realizace

Příloha 3 - Výkaz zisku a ztrát na období 2020-2022 včetně výpočtu přínosu podnikatelského záměru

Příloha 4 - Výkaz zisku a ztrát na období 2020-2022 včetně výpočtu přínosu podnikatelského záměru

Příloha 5 – Předpokládané účetní výkazy 2020 – 2022 ve variantě se zavedením podnikatelského záměru a bez něj

Příloha 6 – Lean Canvas

Příloha 7 – Přehled splátek úvěru

